

**Johda ihmistä, älä ikää –**

**Ikä työyhteisössä keittiöesimiehen näkökulmasta**

Ina Grönlund

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan koulutus

ohjelma, ruokatuotanto

2014





<b>Tekijä tai tekijät</b> Ina Grönlund	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> RR3E
<b>Raportin nimi</b> Johda ihmistä, älä ikää – ikä työyhteisössä keittiöesimiehen näkökulmasta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68 + 7
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Kari Nurminen, Taru Sipponen	
<p>Tässä opinnäytetyössä on aiheena ikä keittiöesimiehen näkökulmasta. Ikäjohtaminen on ollut viime aikoina paljon puhuttu aihe työelämässä. Ikäjohtaminen on kuitenkin usein väärin ymmärretty termi, jonka käsittäminen perustuu siihen, että vanhempia työntekijöitä tulisi erityisesti ikäjohtaa. Esimiehen tulisi ottaa huomioon jokainen työntekijä, iästä riippumatta ja yrittää toimia heille parhaana mahdollisena esimiehenä, jokaisessa työelämän vaiheessa. Esimiehen tulisi myös päästää irti sisällään mahdollisesti olevista ikäennakkoluuloista.</p> <p>Ravintolan keittiö työympäristönä on omanlaatuisensa ja keittiöpäällikön tulisi pystyä toimimaan haastavassa ympäristössä esimerkkinä ja hyvänä esimiehenä kaiken ikäisille työntekijöille. Nykyaikaisen johtamismallin mukaan pelkkä työntekijän työroolin johtaminen ei enää riitä. Johtamisessa on otettava huomioon työntekijä eri rooliensa summana, jotka kaikki vaikuttavat työpaikalla näkyvään työrooliin.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kvalitatiivisen tutkimuksen avulla miten keittiöpäällikkö suhtautuu eri-ikäisyyteen työpaikalla. Tutkimuksen pääongelma on ”nähdäänkö eri-ikäisyys hyötynä työpaikalla?” Alaongelmat ovat ”kannattaako vanhempien työntekijöiden jaksamisen seurantaan panostaa, jotta työurista saataisiin pidempikestoisia?” ja ”näkeekö esimies työntekijänsä eri roolien summana työssä?”</p> <p>Tutkimus toteutettiin syksyllä 2014 helsinkiläisen ravintolayrityksen eri toimipisteissä kahdeksan eri keittiöpäällikön haastattelujen avulla. Haastattelujen rakenne oli puolistrukturoitu.</p> <p>Tuloksien mukaan eri-ikäisyys nähdään suurimmalta osin rikkautena ja hyötynä työyhteisölle. Iän kuitenkin annetaan asettaa joitain ennakkoluuloja työntekijöistä. Ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen seurantaan halutaan panostaa, mutta sen toteuttaminen on vähäistä. Esimiehelle on tärkeää tietää työntekijöidensä työn ulkopuolisista tilanteista, jotta hän pystyy toimimaan parempana esimiehenä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Ikä, työyhteisö, johtaminen, esimies, ravintolat, keittiötyö	

Degree programme

<b>Authors</b> Ina Grönlund	<b>Group or year of entry</b> RR3E
<b>The title of thesis</b> Leadership in restaurant kitchens: Age in work community from a perspective of an executive chef	<b>Number of report pages and attachment pages</b> 68+7
<b>Advisor(s)</b> Kari Nurminen, Taru Sipponen	
<p>This bachelor's thesis explores how executive chefs perceive workers of a different age, as a benefit for the workplace. Age management has been popular topic in work communities recently. It seems that managers understand the term "age management" so that the older workers in a work place especially need to be age managed. As a supervisor you should notice your workers in every moment, no matter of the age. You should also be able to let go any prejudice towards workers of different ages and try not to make a judgments based on their age.</p> <p>A restaurant kitchen is unique as a workplace. As an executive chef you should set a good example even in that challenging environment. According to latest leadership studies you should not only lead your workers "work role" but get involved more. You should consider the employees subordinate to you as a sum of all their "roles" that all affect them in the workplace.</p> <p>This thesis is a qualitative study of executive chef's perceptions of age and its effect in workplaces. The main problem set for the research "Is having people of different ages in a workplace an asset?" There are also two sub problems that are "Is it worth it to invest effort and time to keep track of the well-being of employees to make them stay longer in the workforce" and "Do kitchen foremen see their employees as a sum of their roles?"</p> <p>The study was conducted by interviewing eight different executive chefs in the autumn of 2014 at eight different restaurants of a restaurant chain in Helsinki.</p> <p>According to the results people of different ages are seen as an asset for the work community. Age does set certain preconceptions though. Well-being of the more elderly workers is seen as important but not much is done about it in reality. In conclusion, supervisors should be aware of more than what happens in the workplace to be better superiors.</p>	
<b>Key words</b> Age, work community, leadership, supervisors, restaurants, kitchen work	

# Sisällys

1	Meillä jokaisella on ikä.....	1
2	Ikä käsitteenä yhteisössä ja työelämässä.....	3
2.1	Biologinen, sosiaalinen ja psykologinen ikä sekä ikädiskrepanssi .....	3
2.2	Väestön ikärakenteen muutos.....	5
2.3	Sukupolvien erot.....	7
2.4	Terveys ja psyykkinen toimintakyky .....	9
2.5	Ageismi .....	11
2.6	Hiljainen tieto .....	12
3	Ikä ja käytännöt keittiömaailmassa.....	14
3.1	Alan koulutus ja ennusteet .....	14
3.2	Ravintolan keittiö työympäristönä .....	17
3.3	Työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus.....	19
3.4	Työhön sitoutuminen ja motivaatio.....	21
3.5	Esimiehenä eri-ikäisille .....	24
3.6	Esimiehen rooli ja tuki työssä .....	27
4	Tutkimus syyskuussa 2014.....	30
4.1	Tutkimustavoite ja alaongelmat.....	30
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	30
4.3	Haastateltavat ja haastattelu ympäristö.....	31
4.4	Kvalitatiivinen lähestymistapa tutkimukseen.....	31
5	Tulokset.....	34
5.1	Ikä työyhteisössä.....	34
5.2	Sukupolvien erot.....	36
5.3	Esimiehen rooli ja tuki työssä .....	38
5.4	Hiljainen tieto ja jaksaminen kaiken ikäisenä.....	41
6	Päätelmät .....	45
7	Pohdinta .....	56
8	Yhteenveto .....	59
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi .....	59
8.2	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet.....	61

8.3 Oma oppiminen ja opinnäytetyöprosessi.....	62
Lähteet.....	65
Liitteet.....	69
Liite 1. Haastattelupyyntö .....	69
Liite 2. Muistutus.....	70
Liite 3. Haastattelurunko.....	71
Liite 4. Taulukko .....	73

# 1 Meillä jokaisella on ikä

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävänä aiheena on ikä työpaikalla keittiöesimiehen näkökulmasta. Ikä on meillä jokaisella ja viemme sen mukamme mihin ikinä menemmekin. Aiheena ikä työpaikalla koskettaa meitä kaikkia työuramme jokaisessa vaiheessa. Ikä myös ruokkii ennakkoluuloja ihmisistä ja heidän kyvyistään niin arjessa, kuin työpaikallakin.

Viime aikoina on ollut paljon puhetta ikäjohtamisesta. Tämä termi on usein väärin ymmärretty ja se tunnutaan yhdistettävän erityisesti vanhempiin, ikääntyviin työntekijöihin, että heitä erityisesti olisi johdettava eri tavoin. Asia ei kuitenkaan näin ole, vaan jokainen työntekijä tulisi ottaa yksilönä huomioon iästä riippumatta ja esimiehen osattava löytää keinot olla alaisilleen hyvä esimies jokaisessa työuran vaiheessa.

Keittiöesimiehen näkökulma aiheeseen tulee oman alani ja työurani pohjalta. Olen kohdannut monenlaisia esimiehiä, sekä hyviä että huonoja. Kaikissa työpaikoissa joissa olen työskennellyt, on ollut yllättävän monen ikäisiä työntekijöitä. Tästä lähti ajatus, mitä se keittiöesimieheltä vaatii, toimia hyvänä esimiehenä joukolle eri elämäntilanteissa olevia alaisia. Näkeekö esimies alaisensa yksilöinä vai annetaanko iän asettaa ennakkoluuloja työntekijän kyvyistä ja jaksamisesta? Ravintola-alan erityispiirteet tuovat omat haasteensa hyvänä esimiehenä olemiselle.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa keittiöpäälliköiden suhtautumista eri-ikäisiin työntekijöihin työpaikalla. Nähdäänkö eri-ikäisyys hyötynä? Kannattaako vanhempien työntekijöiden jaksamisen seurantaan panostaa, jotta työurista saataisiin pidempi kestoisia? Sekä näkeekö esimies työntekijänsä yksilöinä, joiden työrooli on monien muiden roolien summa työpaikalla?

Tulosten perusteella selviää kuinka paljon yhtäläisyyksiä tutkimuksen kohderyhmän vastauksista löytyy jo tiedossa olevaan teoriaan ja tutkimuksiin iästä työpaikalla. Työ rakentuu ensin kaksiosaisesta tietoperustasta, jossa käsitellään ikää käsitteenä yhteisössä sekä työelämässä. Ensimmäisessä osassa ikää mietitään niin psykologiselta, kuin biolo-

giseltakin kannalta. Miten ikä koetaan elämän eri vaiheissa, miten se vaikuttaa meidän omaan minäkuvaamme ja miten ikä määrittelee meidät yhteisössä.

Toinen tietoperustan osa keskittyy ravintola-alan erityspiirteisiin. Minkälainen ala on nykyään, millainen se on ollut ja miten työnkuvat keittiössä ovat muokkaantuneet vuosien varrella. Esimiehen roolia ravintolan keittiössä käsitellään myös, sekä esimiehenä olemista eri-ikäluokille. Käsiteltävänä on myös mitkä asiat motivoivat keittiötyöhön, millaista se on ja kuinka kuluttavaa se voi olla.

Viitekehyksen jälkeen lähestytään tutkimuksen taustoja. Miten ja missä se toteutettiin. Ketä tutkittiin ja milloin. Tuloksissa kerätään lyhyesti haastatteluista saadut vastaukset yhteen ja johtopäätöksissä avataan tuloksia viitekehyksen avulla. Pohdinta osuudessa keskitytään siihen miten tutkimus vastaa tutkimusongelmiin. Lopuksi yhteenvedossa käydään läpi omaa oppimista työn edetessä ja miten tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Työlle esitetään myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



## 2 Ikä käsitteenä yhteisössä ja työelämässä

Meillä kaikilla on ikä ja meistä jokainen tulee vanhenemaan. Ikää pidetään kulttuurisamme henkilökohtaisena asiana, jonka tiedustelemista pidetään lapsuuden ohittamisen jälkeen epäkohteliaana. Iän perusteella tehdään helposti ennakkokäsityksiä ihmistä, heidän kyvyistään tai työssä jaksamisesta. Koska ikä on kuitenkin aina läsnä ja se on meistä jokaisella, niin miksi siitä tehdään iso asia yhteiskunnassamme ja työelämässä?

### 2.1 Biologinen, sosiaalinen ja psykologinen ikä sekä ikädiskrepanssi

On olemassa sosiaalinen ikä ja biologinen ikä. Biologinen ikä on hyvin tarkka ja perustuu syntymävuoteemme, siitä käytetään myös nimitystä kalenteri-ikä. Jokainen ihminen on kuitenkin yksilö, eikä näin ollen biologinen ikä kuitenkaan määrittele, kuinka kyvykäs jonkin ikäinen ihminen on hoitamaan asioita. Se miten muut meidät kokevat ja mitä meiltä odotetaan jonkin ikäisenä, on taas sosiaalinen ikä. Eri kulttuureissa eri ikäluokkiin asetetaan odotuksia, joiden pohjalta muotoutuu ennakkokäsityksiä eri-ikäisyydestä ja iästä. (Kiviranta 2010, 16.) Vaahtio (2006, 11) painottaa, että ikä on suhteellinen käsite. Taitoluistelija joka on jo parikymppisenä vanha ammattiluistelijaksi, olisi saman ikäisenä liian nuori vaativiin esimiestehtäviin. Koska olemme aina jonkin ikäisiä, tämä tarkoittaa, että olemme aina liian vanhoja tai nuoria johonkin asiaan.

Suomessa kansaneläkkeeseen tarvittava ikä on 65, mutta henkilö voi oman tahtonsa mukaisesti jäädä työeläkkeelle 63–68 vuotiaana. (Kela 2014.) Tämän määritelmän kautta omat ja muiden ihmisten asenteet vaikuttava siihen, miten ikä koetaan. Ikä siis määrittelee ihmisen ja mitä hän voi jonkin ikäisenä tehdä, tai millaista käyttäytymistä häneltä odotetaan. Työpaikoilla nuorilta odotetaan uusia raikkaita ideoita, juuri koulusta valmistuneiden tietoa sekä nöyryyttä ja pelottomuutta uusia asioita kohtaan. Yleensä nuorilta odotetaan laaja-alaista tuntemusta ja hallintaa, vaikka työkokemusta ei vielä juurikaan ole. Työelämän varttuneemman sukupolven oletetaan olevan kaavoihinsa kangistunutta, harkitsevaa ja syrjäänvetäytyvää. Tämäkin on muuttumassa, sillä pidempi työura on entistä enemmän ajankohtainen asia väestön elinikäodotteen noustessa. Tämän takia vanhempienkin työntekijöiden pitäisi pysyä aktiivisina ja olemaan valmiita kehittämään osaamistaan myös vanhemmalla iällä. (Kiviranta 2010, 16–17.) Vaahtio (2006,

39) puhuu kirjassaan, miten nykyinen ikäkeskustelu on saanut sotamaisen luonteen. Tässä vastakkain asettelussa eri-ikäisten edut on käännetty heitä vastaan. Tähän yhteentörmäykseen on ehdotettu niin kulttuurisia muutoksia, kuin ihmisten pidentynyttä elinikää. Merkittävimpänä syynä uskotaan kuitenkin olevan teknologian kehitys.

Ikäkasitys ajattelu, eli ikään liittyvät ennakkoluulot heikentävät helposti työyhteisön toimivuutta. Jos yrityksessä vallitsee käsitys, että nuorena on pakko jaksaa painaa pitkää päivää ja ikääntyvien työntekijöiden motivointiin ei kannata käyttää aikaa, luo tämä ennakkokäsityksiä joiden kautta eri-ikäiset työntekijät peilaavat toimintaansa ja toimivat juuri näin. Jos asiat kuitenkin käännetään pääläelleen ja yritetään päästä eroon vallitsevista ajattelumalleista, voidaan lisätä jokaisen jaksamista työpaikoilla. (Kiviranta 2010, 17–18.)

Vaikka kalenteri-ikä määrittelee meidän ikämme yhteiskunnalle, voi se silti erota siitä, minkä ikäiseksi ihminen itsensä tuntee. Tämä on psykologinen ikä, jonka alle jää myös persoonallinen ikä ja subjektiivinen ikä. Persoonalliseen ikään liittyy vahvasti se, mitä ihminen on ajatellut saavuttavansa jonkin ikäisenä ja mitä muut saman ikäiset ovat mahdollisesti saavuttaneet. Persoonallinen ikä siis heijastuu siitä, mitä tapahtumia heidän mielestään johonkin ikävaiheeseen liitetään. Subjektiivinen ikä on henkilökohtaisempi asia kuin persoonallinen ikä, joka pysyy ihmisessä muuttumattomana vuodesta toiseen ja jollaiseksi ihminen ajattelee itsensä. Esimerkiksi 90 vuotta täyttävä voi tuntea sisimmässään edelleen olevansa lapsi. (Hussi ym. 2011, 30.)

Edellä mainittu biologinen ikä, eli kalenteri-ikä eroaa useasti koetusta iästä, eli minkä ikäiseksi ihminen tuntee itsensä. Tätä kutsutaan ikädiskrepanssiksi. Ihmiset suurimmalta osin vanhetessaan kokevat olevansa nuorempia, kuin heidän kalenteri-ikänsä, vaikka lapsilla ja nuorilla tilanne on yleensä päinvastainen. Kun ihminen kokee itsensä nuoremaksi kuin kalenteri-ikänsä, voi se viestiä kielteisistä ikäasenteista. Kulttuurimme ihannoii monessa suhteessa nuoruutta ja luokittelee ihmiset tietynlaisiksi tietyn ikäisinä. Kun ihminen haluaa korostaa nuorekkuuttaan, hän siis yrittää pyrkiä eroon vallalla olevista ikäkäsitteistä. (Hussi ym. 2011, 31.)

Vanhaksi luokittelu on siis puhtaasti yhteiskunnallinen ilmiö. Jokainen kulttuuri määrittelee väestönsä ihmiset eri tavalla iän mukaan. Vanhaksi tai nuoreksi nimeäminen on tapa kertoa asioista ja ihmisistä. Ihmiset muodostavat mielikuvan tämän kuvauksen perusteella ja saavat asioista ennakkokäsityksen. (Ikäinstituutti 2014.)

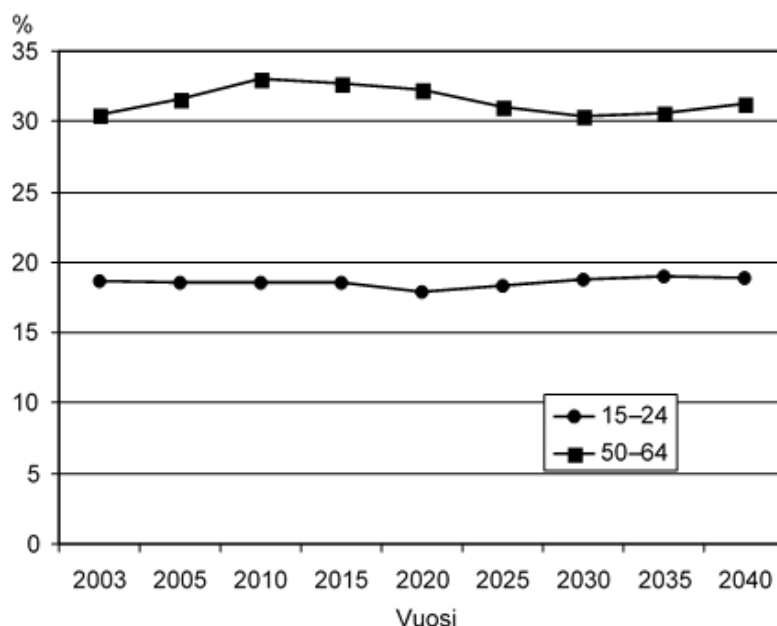
## **2.2 Väestön ikärakenteen muutos**

Suomessa väestön ikääntyminen tulee olemaan nopeampaa kuin muualla. Tämä johtuu erityisesti alhaisesta syntyvyydestä ja eliniän pitenemisestä. Lasten ja nuorten määrä tulee vähenemään, jolloin myös työikäisten määrä laskee. Tästä johtuen ikääntyvien määrä kääntyy kasvuun. Elämme aikaa, jolloin väestön ikärakenteen muuttuminen on todella ajankohtainen asia ja se vaikuttaa suuresti Suomen työpaikkoihin. (Parjanne, 2004, 13; Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004.)

Simström (2010) kertoo Helsingin Sanomien artikkelissa, jotta työurista saataisiin pidempiä, tarvitaan hyvää ikäjohtamista. Ikäjohtamisessa tulee ottaa huomioon työntekijän ikä ja ikäsidonnaiset seikat, mutta myös lisäksi muuhun erilaisuuteen ja yksilöllisyyteen vaikuttavat asiat työntekijässä. Vaahtio (2006, 8–9) taas haluaisi, että ikäjohtamisen käsitteestä päästäisiin irti. Hänen mielestään käsite ikäjohtaminen on yleisesti väärin ymmärretty termi, jossa eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavoin. Toinen väärinkäsitys termissä kohdistuu iäkkäämpiin työntekijöihin ja, että he varsinkin tarvitsisivat ikäjohtamista. Vastoin asiantuntijoiden hyviä tarkoituksia, on ikäjohtamiseen alettu liittää merkityksiä, jotka ovat kielteisiä ja pahimmillaan kasvattavat ennakkokäsityksiä ikäryhmien välillä työpaikoilla.

Osaavasta henkilöstöstä on pulaa ja olemassa olevaa osaamista on osattava hyödyntää tehokkaasti. Tärkeintä on katsoa ihmisen osaamista ja tunnistaa mihin he kykenevät, eikä keskittyä työntekijöiden ikään ja antaa sen rajoittaa henkilöstön hyödyntämistä. (Vaahtio 2006, 9.) Tulevaisuudessa työikäisten määrä tulee vähenemään suuresti, koska suuret ikäluokat tulevat eläköitymään, joten olisi hyvä keksiä keinoja joiden avulla vanhempia työntekijöitä saataisiin jaksamaan ja haluamaan jatkaa työssään pidempään. Pelivaraa yritykseen toisivat osa-aikaratkaisut sekä porrastettu eläkkeelle siirtyminen. Vartuneemman työntekijän kunnon ja jaksamisen kuulostelu sekä sen mukaan mitoitettu

työmäärä voisivat auttaa pidempien työurien luomisessa. (Ikärakenteen muutos ja sen vaikutukset Suomessa. 2012.)



Kuvio 1. Väestöennuste iän ja sukupuolen mukaan 2003–2040. 15–24 vuotiaiden ja 50–64 vuotiaiden suhteelliset osuudet työvoimasta Suomessa vuosina 2003–2040. (Ilmarinen & Työterveyslaitos, 2009)

Yllä olevassa kuviossa havainnollistetaan suhteellisia osuuksia Suomen työvoimasta vuodesta 2003 aina vuoteen 2040. (Kuvio 1.) Kuviossa ikäjakauma on jaettu 15–24 vuotiaisiin sekä 50–64 vuotiaisiin. 50–64 vuotiaiden osuus työvoimasta tulee laskemaan vuoden 2020 jälkeen, mutta sen ennustetaan nousevan taas parinkymmenen vuoden jälkeen. 15–24 vuotiaiden osuus näyttää säilyvän melko tasaisena vuodesta toiseen. Vuoden 2020 kohdalla edellä mainitussa ikäryhmässä näkyy notkahdus, joka kuitenkin korjaantuu muutaman vuoden jälkeen. (Ilmarinen & Työterveyslaitos, 2009.)

Työterveyslaitoksen (Hussi, ym. 2011, 20) julkaisun mukaan, korkein työllisyysaste on 25–54 vuotiaiden ikäryhmässä, joka oli vuonna 2010 83 %. Tämän ikäryhmän ylittäneistä, eli 55–64 vuotiaista, työssäkäyviä oli enää 56 %.

### 2.3 Sukupolvien erot

Eri-sukupolvea olevat ihmiset ovat syntyneet eri maailmoihin. Tämä luo joskus vaikeuksia ymmärtää eri-ikäisten näkökantoja puhuttaessa samoista asioista. Asiat nähdään eri kantilta ja niihin on erilaiset ennakkokäsitykset. Jokainen voi verrata itseään ja omia iso-vanhempiaan esimerkkinä. On mahdollista että tämän hetken keski-ikäisten vanhemmat ovat kokeneet sodan-aikaisen Suomen. Heillä on luultavasti vahvoja mielipiteitä tuolta ajalta liittyen venäläisiin ja nämä muistot sekä silloin muokkaantuneet asenteet istuvat edelleen tiukassa. Heidän lapsensa ovat voineet oppia tämän ennakkoasenteen vanhemmiltaan, mutta koska he eivät ole olleet itse kokemassa tätä aikakautta, eivät asenteet luultavasti istu niin vahvassa. Seuraavalla sukupolvella ei välttämättä enää ole mitään ennakkoasennetta venäläisiä kohtaan. Näin siis maailman kuva muokkaantuu erilaiseksi sukupolvesta toiseen. Tämä voi luoda työpaikoillekin hankaluuksia työskennellä aivan eri tavalla maailman ja yhteiskunnan näkevän eri-ikäisen kanssa.

Ihmisten arvot muokkaantuvat erilaisista kokemuksista elämän varrella ja kasvatuksen myötä. Suomessa määritellään niin sanotusti poikkeaviin sukupolviin juuri ”sodanjälkeinen sukupolvi”, sekä ”suuret ikäluokat” jotka syntyivät vuosina 1945–1950 luvuilla. Samalla tavalla 60-luvulla syntyneet ovat oma lukunsa. Heitä leimaa korkeampi koulutus, kiinnostus politiikkaan ja vapaamielisempi asenne. Pelkän syntymäajan kohdan perusteella on kuitenkin vaikea leimata ihmistä jonkinlaiseksi. (Ilmarinen & Mertanen, 2005, 43–46.)

Ilmarinen ja Mertaranta jakavat sukupolvien työarvot neljään eri ryhmään syntymävuosien mukaan. Eri vuosina syntyneet työntekijät arvostavat eri asioita työnteossa joten he odottavat erilaista palkitsemista työskentelystään. Ensimmäisessä ryhmässä ovat vuosina 1940–50 luvulla syntyneet, suuret ikäluokat. Sodanjälkeisiä ikäluokkia on kutsuttu myös termillä ”baby boomers”. Heidän työntekoaan tuntuu ohjaavan kova ja uurastava työskentely ja tähän kuuluva palkitseminen. He haluavat yleensä olla lojaaleita yhdelle työnantajalle koko työuransa. Konservatiiviset asenteet ovat myös työn tekemisessä läsnä. Tämän sukupolven jälkeen, kuusikymmentäluvulta seitsemänkymmentäluvulle syntyneiden työasenteissa näkyy jo muutosta. Heillä työ ei ole enää välttämättä elämän ykkösmittari, vaan muille elämän osa-alueille halutaan suoda enemmän huomiota. It-

sensä toteuttaminen nousee tällä sukupolvella esiin vahvasti. Tätä sukupolvea on yleisesti nimitetty X-sukupolveksi. Seitsemänkymmentä luvun puolivälistä aina kahdeksankymmentäluvun lopulle syntynyt työsukupolvi on enemmän työ – ja menestyskeskeistä. He haluavat saavutuksia, mainetta ja mammonaa ja heissä näkyy lojaalisuus uran luomiselle. Kun tullaan lähemmäksi nykypäivää ja lähdetään kahdeksankymmentä luvun lopusta liikkeelle, alkavat arvot työelämässä pehmentyä. Ihmiset haluavat olla onnellisia työssään ja tehdä sitä mistä he nauttivat. Suurimmalta osin tutkijoiden mielestä Y-sukupolveen kuuluvat 1980-luvulla ja siitä eteenpäin syntyneet. Puhetta on ollut myös Z-sukupolvesta, johon luokiteltaisiin 90-luvusta eteenpäin syntyneet. Työ ei ole enää välttämättä pelkkää kovaa suorittamista, vaan siitä halutaan sisältöä elämään kaiken muun lisäksi. Vapaa-ajan merkitys elämässä on kasvanut ja osa-aikaisia työsuhteita solmitaan enemmän. Työnantajalta odotetaan joustavuutta työaikojen suhteen. Vuorovaihdutus työssä ja vapaa-ajalla korostuu tärkeäksi. (Ilmarinen & Mertanen, 2005, 44; Nurminen 2012.)

Vahtio (2006, 40) kertoo kirjassaan, miten puhuminen suurten ikäluokkien huonosta koulutuksesta ja sen tuomasta työllistymisen vaikeudesta on myytti. Koska nämä ikäluokat ovat niin suuri joukko, tekee se myös joukosta hyvin heterogeenisen. Tähän suureen joukkoon mahtuu kaikenlaista osaamista, jota ei voi leimata yhdenlaiseksi vain pelkän syntymävuoden perusteella.

Kun vanhemman sukupolven edustaja on läsnä työpaikalla työaikana, voi nuoremman sukupolven edustaja hoitaa työasioita tietokoneelta kotoa käsin olematta fyysisesti työpaikalla. Tämä voi herättää närkästystä vanhemmassa työntekijässä, koska hän ei ymmärrä, että nuorempi kollega ei välttämättä laske jokaista työtuntia kellon tarkasti. Tämä aiheuttaa ristiriitaisia tunteita työpaikalla, kun ei osata ymmärtää toisen antamaa työpanosta. Kummatkin antavat työnsä tekemiseen yhtä paljon, mutta eri tavoin. (Ilmarinen & Mertanen, 2005, 44–45.)

Ravintoloiden keittiöissä työvuoroa ei kuitenkaan pysty etätyönä hoitamaan, joten kaiken ikäiset työntekijät ovat läsnä työaikana. Ristiriitaisia tunteita voi herättää esimerkiksi vanhempi työntekijä, joka jättää tiskit hoitamatta. Vanhempi työntekijä saattaa olla sitä mieltä, että nuorempa on tullut tiskattua tarpeeksi. Tässä tapauksessa nuorempi ja

vanhempi työntekijä eivät ole työpaikalla toistensa yläpuolella, muuta kuin iän kautta. Onko sitten oikein, että vanhempi työntekijä ottaa tällä tavoin vapauksia vain ikänsä takia ja nuoremmat saavat hoitaa hänenkin tiskinsä? Vanhempi työntekijä luo näin itsestään ylimielisen kuvan työntekijänä, joka ei ole tiimipelaaja. Tällainen käytös voi kasvattaa edelleen kuilua eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Tämä on kuitenkin vain esimerkki. Tiskit voi jättää hoitamatta, olipa ikä mikä hyvänsä.

## **2.4 Terveys ja psyykkinen toimintakyky**

Jokaisella alalla tuntuu olevan omat terveydelliset hättävähäikutuksensa. Istumatyössä selkä rasittuu ja silmät väsyvät koko päivän tietokoneen tuijottelusta. Polvet vaivaavat taas seisomatyötä tekevää. Jos iän kannalta tarkastellaan asiaa, niin tässä asiassa nuoret työntekijät yleensä vievät voiton. He eivät vielä kärsi tuki- ja liikuntaelinten sairauksista, tai heillä ei yleensä ole kuulo- tai näköongelmia. Nämäkään sairaudet eivät silti välttämättä ole työn teosta suoriutumisessa ratkaisevana tekijänä, ellei työ ole juuri näiltä osin fyysisesti kuormittavaa. Ravintoloiden keittiöissä työ on seisomatyötä. Jaloillaan saateen viettää helposti jopa kaksitoista tuntia ilman taukoja. Seuraavana aamuna selkä ja jalat ovat jumissa ja liikkeellelähtö on hankalaa. On sanomattakin selvää, että tällainen rasittaa alaselkää ja polvia ja voi pitkällä aikavälillä tuottaa terveydellisiä ongelmia.

Sairauden kokeminen ongelmana ja esteenä työnteolle on kuitenkin yksilöstä paljon kiinni. Jo kertaalleen jostakin särystä kärsivä työntekijä osaa käsitellä jo kerran kokemansa säryn, ja näin pystyy selviytymään tilanteesta vain pienin hättävähäikutuksin. (Kiviranta 2010, 19.)

Sairaus ei välttämättä aina näy päällepäin ja se ei estä työntekijää suoriutumasta tehtävistään. Pitkäaikaissairauksien on todettu lisääntyvän iän myötä, mutta se miten henkilö kokee oman kuntonsa, sekä terveydentilansa, ovat ratkaisevassa asemassa työssä jaksamisessa. Pitkäaikaissairaus voi heikentää jaksamista, mutta useimmat sairaudet eivät vaikuta henkilön työkykyyn. Pitkään alalla ollut työntekijä osaa helposti suhteuttaa kokemansa sairauden työnsä määrään ja tätä kautta työntekijä osaa säädellä omia voimavarojaan. (Hussi ym. 2011, 62.)

Liikunta auttaa jaksamaan, olipa ikä mikä tahansa ja työpaikoilla esimiesten pitäisi kannustaa alaisiaan aktiiviseen toimintaan vapaa-ajalla. Säännöllinen liikunta on yksi tehokkaimmista keinoista kun mietitään ennenaikaisen vanhenemisen ehkäisyä. Se auttaa myös pitämään vireystilan hyvänä kaiken ikäisillä. Työn mitoittaminen yksilön jaksamisen mukaan olisi toivottavaa, mutta ei kuitenkaan aina mahdollista toteuttaa. Työurasta palautumiseen menee yleensä enemmän aikaa vanhemmilla työntekijöillä, joten olisi toivottavaa, että raskaampien työvaiheiden sijaan kokeneempi työntekijä voisi hyödyntää kokemustaan kevyemmissä työtehtävissä. Työympäristöä suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon ergonomia, eli tekniikan ja toiminnan sovittaminen ihmiselle sopivaksi, jotta työnteko sujuisi mahdollisimman sujuvasti ja ilman suuria rasituksia. Työvuorolistojenkin oikein suunnittelulla voi olla suuri vaikutus työntekijän jaksamiseen, sillä sitä kautta esimies vaikuttaa myös alaisensa vapaa-aikaan ja lepoon. (Hussi ym. 2011, 62.)

Psyykkistä toimintakykyä tarkastellessa kokeneempi ja pidempään alalla töitä tehnyt henkilö on usein paremmassa asemassa. Henkilö oppii iän karttuessa tuntemaan itsensä paremmin ja tiedostamaan selvemmin ympäröivän työelämän haasteet ja selviytymään niistä. Asioiden oppiminen helpottuu kun oppii, miten itse parhaiten oppii. Se miten työssä motivoidutaan ja suoriudutaan, riippuu psyykkisestä toimintakyvystä. Psyykinen toimintakyky on kuitenkin tiukasti sidoksissa fyysiseen. Jos näkö on huono, se voi vaikuttaa reagointinopeuteen työssä ja tätä kautta hidastaa työntekoa. (Kiviranta 2010, 20–21.)

Jos työpaikka antaa uskoa, että ikääntyneempi työntekijä ei enää selviä tekniikan uusista tuulista, vaikka hänellä olisi kaikki keinot siihen, niin tämä estää kehityksen tapahtumista ja asiat jäävät junaamaan paikoilleen. Ikääntyvä työntekijä alkaa itse myös uskoa tähän, vaikka vain pienellä opastuksella ja motivoinnilla voitaisiin päästä tästäkin esteestä yli. Nuorempaa sukupolvea saatetaan taas motivoida todella paljon ja heihin halutaan luoda uskoa. Tämä auttaa nuoria ponnistelemaan entistä kovemmin ja näin mahdollisesti jopa ylittämään itsensä. Miksi tällaista motivointia ei voisi soveltaa kaiken ikäisiin työntekijöihin, jos vain työntekijällä riittää virtaa? Ympäristön vaatimukset ovat suoraan sidoksissa siis psyykkiseen toimintakykyyn. Psyykinen toimintakyky ei kuitenkaan ole



vain puhtaasti ikä- tai kokemussidonnainen, vaan myös työn määrä ja siihen liittyvät kielteiset kokemukset vaikuttavat. (Kiviranta 2010, 20–21.)

## 2.5 Ageismi

Ageismilla tarkoitetaan kaiken ikäisiin kohdistuvaa syrjintää, joka johtuu juuri iästä. Oletetaan, että jonkin ikäinen henkilö kykenee tai ei kykene tiettyihin asioihin, koska hän on tietyn ikäinen. Vaahtio (2006, 72) puhuu kirjassaan iällistämisestä. Iällistämisellä hän tarkoittaa, että ihminen nähdään numerona ja iän takia henkilön muihin ominaisuuksiin ei viitsitä tutustua.

Robert Butler keksi termin ageismi 1960-luvulla kun hän kohtasi joukon ihmisiä, jotka protestoivat suunniteltua vanhustentaloa vastaan. Väkijoukko vastusti ajatusta juuri sillä perusteella, että he eivät halunneet joukkoa vanhuksia pilaamaan heidän asuinympäristöönsä. Hän huomioi, että vastustusta herätti juuri ikä ja vanhat ihmiset sekä pelko omaa vanhenemista kohtaan. Tässä tapauksessa joukko keski-ikäisiä osoitti mieltään vanhuk-  
sia vastaan ja nykyään myös keski-ikäiset saavat itse kärsiä ageismista. (Vaahtio, 2006, 73.)

Useita tutkimuksia on tehty iästä työpaikoilla, ja niistä saatujen tulosten mukaan ikä ei vaikuta ihmisen työsuoritukseen. Yleinen odotus työpaikoilla on, että työntekijä tekee niin sanotun u-käännöksen työsuorituksessaan. Nuoren työntekijän työsuoritus nousee kohti keski-ikää mentäessä ja laskee tullessa vanhemmaksi. Mikään tehty tutkimus ei kuitenkaan tue tällaista oletusta. (Gilliland, Skarlicki & Steiner 2007, 96–97.)

Ikäsyrjintä perustuu erityisesti ihmisen kalenteri-ikään. Ageismi työelämässä vaikuttaa erityisesti ikääntyneisiin työnhakijoihin, jotka olisivat halukkaita tekemään töitä ja täysin kykeneviä työhön, mutta heidät karsitaan valintatilanteessa ikänsä takia. Tällainen syrjintä on myös rikoslain mukaan tuomittavaa. Olisi tärkeää kohdata jokainen ihminen yksilönä ja nähdä hänet kykenevänä työhön iästä riippumatta. (Ikäsyrjintä ja ennakkoluulot 2013.)

Suurimmalta osin ageismi tuntuu yhteiskunnassa kohdistuvan keski-ikäisiin ja sitä vanhempaan väestöön. Kärjistetysti, keski-ikä ylittäneiltä iäkkäiltä ihmisiltä viedään persoonallisuus ja heitä ei nähdä ihmisinä. Työnantajalle ihanneikäinen työntekijä tuntuu olevan päälle 20-vuotias, mielusti lähellä kolmekymmentä, mutta ei kuitenkaan yli 50-vuotias. Yleinen mielipide työnantajien keskuudessa tuntuu olevan, että vasta lähempänä kolmekymmentä työntekijä alkaa olla tosissaan työnsä suhteen ja yli viidenkymmenen jälkeen työntekijä ei enää opi uusia temppuja. Jos nämä ennakkokäsitykset eivät ole ikäsyrjintää, niin mikä sitten? (Vaahtio 2006, 70–72.)

## 2.6 Hiljainen tieto

Hiljaisesta tiedosta on ollut puhetta viime vuosina paljon, liittyen työelämään. Mitä sillä sitten tarkoitetaan ja miten se saadaan hyödynnettyä työpaikoilla? Mitä keinoja esimiehellä on, kun hän haluaa siirtää työntekijänsä hiljaista tietoa eteenpäin? Kun alansa ammattilainen yltää loistavaan suoritukseen ja hänen työntekoaan seuraa, niin hänen työskentelynsä tulee selkärangasta. Hän huomaa pienet asiat ja saa kaiken näyttämään vaivattomalta. Hän tekee työnsä virheettömästi ja taitavasti, mutta kun häneltä tiedustellaan miten hän yltää tuollaiseen suoritukseen, ei taitaja osaa yleensä vastata. Hän on tehnyt samoja asioita monta kertaa, välillä epäonnistuen ja oppien virheistään ja tätä kautta parantunut suoritustaan. Tämä osaaminen kertyy siis vuosien mittaan työtä tekemällä. (Vaahtio 2006, 153–154.)

Hiljainen tieto tunnetaan englanniksi nimellä tacit knowledge. Termin kehittäjänä on ollut Michael Polynai. Hiljaista tietoa on todella vaikea dokumentoida tai mitata millään asteikolla, koska se on olemukseltaan tunneperäistä. (Kesti 2013, 42.)

Hiljaiseen tietoon liittyy osaamista ja tietämistä, jotka voi jakaa neljään eri pääkohtaan: ”mitä tehdään?”, ”miten tehdään?”, ”miksi tehdään?” ja ”kenen kanssa tehdään?” Alansa ammattilaisen tärkein valtti on siinä, että hän tiedostaa miten työtehtävä hoidetaan hyvin ja tehokkaasti. Koska kaiken perustana on tieto siitä mitä tehdään, tulee myös tunnistaa eri tarpeet ja tilanteet työn tekemiselle. Konkari osaa soveltaa oppimaansa tietoaan ja käyttää sitä tilanteen mukaan. Nuorempi työntekijä voi osata hoitaa tehtävän, mutta hänellä ei vielä ole taitoa soveltaa tietojaan tilanteen vaatimalla tavalla. Mi-

ten tehdä – tekemiseen liittyy suurimpana juuri hiljaisen tiedon osuus. Kokenut työntekijä on joutunut erilaisten haasteiden ja tilanteiden eteen ja osaa näiden kokemusten pohjalta valita, mikä on juuri tähän hetkeen sopiva keino. Työn motivoinnin kannalta on tärkeää tietää, miksi joitakin asioita tehdään. Ei vain siksi, että jokin pitää tehdä, vaan mennä syvemmälle ja nähdä tekeminen osana isompaa kokonaisuutta, jonka kautta voi löytää merkityksen työlleen. Kun töitä aletaan tekemään niin voi nousta kysymys kenen kanssa tehdään. Kokenut työntekijä tietää keneltä kysyä apua jos omat taidot eivät riitä. Hän on selvillä, mistä neuvoa lähdetään hakemaan, joten aikaa ylimääräiseen selvittämiseen ei kulu juuri ollenkaan. (Kiviranta 2010, 165–167.)

Hiljainen tieto ei kuitenkaan aina siirry vain vanhemmalta työntekijältä nuoremmalle, vaan parhaassa tapauksessa tiedon siirtyminen tapahtuu molempiin suuntiin. Nuorempi työntekijä voi tuoda uusia ideoita ja innostusta tekemiseen ja konkari jakaa kokemukseen perustavaa tietoa ja taitoa. Koska työpaikoilla voi olla kuilu eri ikäluokkien välissä, ei siirtyminen aina tapahdu luonnollisesti. Kommunikointi ja kollegan ymmärtäminen voi tuoda haasteita, kun ollaan niin eri maailmoista. Hiljaisen tiedon siirtymistä eteenpäin on siis ohjattava järjestelmällisesti, niin kuin muutakin oppimista. Vuorovaikutus on tärkeimmässä roolissa hiljaisen tiedon siirtämisessä. Parhaimmassa tapauksessa kaksi työntekijää, joilla kummallakin on erikoisosaamista, tekevät töitä yhdessä ja näin opettavat ja oppivat toisiltaan. Esimies voi työpaikoilla mahdollisuuksien mukaan järjestää erilaisia työpareja tai kierrättää työntekijöitä työpisteeltä toiselle, jolloin tapahtuu työkiertoa ja uuden oppimista. (Kiviranta 2010, 188–189.)

### 3 Ikä ja käytännöt keittiömaailmassa

Ravintola-ala on ollut viime vuosien trendikäs työllistäjä ja kokin ammatti monen nuoren haave. Nuoret näkevät alan mediaseksikkäänä, sekä kiinnostavana ja tätä kautta hakeutuvat ammattikouluihin toiveena loistelas ura tv-kokkina tai ravintoloitsijana. Se, mitä televisiosta nähdään tai mediasta luetaan harvemmin kuitenkaan pitää paikkansa tosielämässä. (Hurme 2010.) Omasta ammattikoulukokemuksestani muistan, kuinka kävimme ensimmäisenä koulupäivänä läpi, miksi jokainen oli kouluun tullut. Yli puolet noin kahdenkymmenen opiskelijan luokasta vastasi, koska tänne oli helppo päästä ja että tämä vaikutti helpolta. Monet näistä opiskelijoista lopettivat jo ensimmäisen vuoden aikana ja valmistuneista ei ole moni alalle jäänyt.

Ravintola-ala on vaikeasti verrattavissa mihinkään toiseen alaan. Työ-olosuhteet ovat omanlaisensa, työajat vaihtelevat ja kiire painaa päälle lähes jokaisessa työvuorossa. Kuitenkin ne, joilla on ammattikoulun ensimmäisestä luokasta asti kiinnostusta ja paloa tehdä ravintolatyötä, eivät kuitenkaan välttämättä harjoita kokin ammattia eläkeikänsä asti. Työ on fyysisesti todella kuormittavaa ja moni saattaa jäädä aikaiselle eläkkeelle tai vaihtaa alaa. Perheen ja ihmissuhteiden kannalta työtä on hankala sovittaa vapaa-aikaan. Juhlapäivinä ja pyhinä, kokki on yleensä töissä, jolloin muu perhe saa nauttia vapaista. Tämä syö ihmissuhteita, kun tuntuu että yhteistä vapaa-aikaa ei ole koskaan.

Hyvä ja reilu keittiöpäällikkö varmasti haluaa ottaa huomioon jokaisen työntekijänsä erityistarpeet, jotta tämä jaksaisi ja haluaisi jatkaa työssään mahdollisimman pitkään. Uuden työntekijän etsintä ja kouluttaminen tulevat aina kalliimmaksi, kuin vanhan pitäminen. Mutta mitä keinoja keittiöpäälliköllä on saada työntekijänsä viihtymään ja jaksamaan työssään kaiken ikäisenä?

#### 3.1 Alan koulutus ja ennusteet

Suomessa kokin koulutusta on ollut tarjolla vuodesta 1930-lähtien. Samaan aikaan käynnistyivät myös kylmäkön ja tarjoilijan koulutukset. (Nuutila 2006, 13.) Nykypäivän keittiötyöntekijän koulutus on muovautunut niistä päivistä 120 opintoviikon tutkinnoksi, jossa ammatillisten osien laajuus on yhteensä 90 opintoviikkoa. Tämän lisäksi 20

opintoviikkoa käytetään täydentävien opintojen suorittamiseen ja 10 opintoviikkoa ovat opiskelijan vapaavalintaisia tutkinnon osia. Tutkinnon suorittamisen jälkeen opiskelijan tulisi osata työskennellä ravintoloiden tai muiden ravitsemusliikkeiden keittiöissä ruoanvalmistustehtävissä. Kokin koulutusohjelman suorittaneen tulisi osata: (Järvinen, Tuominen & Vataja 2011, 10.)

- Toimia ruoanvalmistustehtävissä
- Valmistaa maukasta, terveellistä ja ravitsevaa ruokaa, ottaen huomioon erityisruokavaliot sekä ottaen huomioon työpaikan liikeidean ja toiminta-ajatuksen laittaessaan ruokaa esille joko annoksittain tai suurelle joukolle
- Selviytyä työtehtävistään yhdellä vieraalla ja toisella kotimaisella kielellä ja hyödyntää kulttuurien tuntemusta
- Toimia itsenäisesti asiakaspalvelu- ja myyntitilanteissa
- Toimia vastuullisesti, hygieniavaatimusten ja kestävän toimintatavan mukaisesti
- Toimia laatu- ja tietoisesti, kannattavasti ja tuloksellisesti
- Toimia alan säädösten, turvallisuusmääräysten ja laatumääritysten mukaisesti
- Suunnitella ja arvioida omaa työtään, ottaa vastuu omasta työstään ja työskennellä itsenäisesti ja ryhmässä
- Hyödyntää luonnontieteiden ja matematiikan perustietotoja työssään
- Laatia tarvittavia viestejä ja työraportteja tietotekniikkaa hyödyntäen
- Ottaa työssään huomioon työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisen
- Kehittää ammattitaitoaan.

Ammattiosaamista määritellään aina joko työelämälähtöisesti tai työntekijälähtöisesti. Niillä pyritään kuvaamaan yksilön vaatimuksia jossakin ammatissa. Perusammattitaidosta puhuttaessa tarkoitetaan yhden ammatin perushallintaa. Perinteisesti ammattitaidossa tarkastellaan osaamista pelkästään yksittäisinä ammattiin liitettyinä taitoina (skills). Uudemmissa tutkimuksissa nousee esille myös ammatillinen pätevyys (competence). Sen pohjalta kehittyy yksilön taitokokonaisuus ja taito näkyy yksilön tekemisen valmiutena. Ammatillinen osaaminen muotoutuu yksilön tiedoista, taidoista ja ominaisuuksista, joista muodostuu toimintakyky ja sitä kautta kyky toimia ammatissa. (Turpeinen 2009, 17–18.)

Vuonna 2008 matkailu-, majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialalla oli työntekijöitä 85 400. Koko Suomen mittakaavassa tämä on 3,6 % kaikista työssäkäyvistä. Puolet tästä luvusta eli 45 300 henkilöä työskenteli ravitsemisalalla. Ikärakenne on tällä alalla keskimääräistä nuorempaa. Ravitsemisalan ammattiryhmässä yli 40 % oli alle kolmekymmentävuotiaita. Ravitsemisalan johtaja- ja asiantuntijatehtävissä työntekijät olivat taas keskimääräistä iäkkäämpiä. (Järvinen, Tuominen & Vataja 2011, 6.) Euroopan Unionin alueella vuonna 2004, 48 % hotelli – ja ravintola-alan työntekijöistä oli alle 35 vuotiaita. 55 vuotiaita tai vanhempia työntekijöitä alalla oli enää vain alle 10 % vuonna 2004. Nuoremmat työntekijät työskentelevät erityisesti baareissa ja ravintoloissa. (European Agency for Safety and Health at Work 2008, 15.)

Matkailu- ja ravitsemisalan taustaselvitysraportissa vuodelta 2011 on käsitelty ennusteita koulutustarjonnan ennusteista, ennakointituloksia ammattirakenteen muutoksista ja alalta poistumista vuoteen 2025 asti ja se käsittelee samalla ammatillisen koulutuksen aloittajatarpeita. Nämä ennusteet on laatinut Valtion taloudellinen tutkimuskeskus (VATT). Opetushallitus on tämän jälkeen arvioinut alakohtaisia ammattirakenteiden muutoksia vuodelle 2025. Toimialaennusteissa on laadittu kaksi erillistä skenaariota: perusskenaario ja tavoiteskenaario. Näissä kahdessa tarkastellaan alan näkymiä normaallilta, odotetulta, kannalta tai positiivisemmalla toivottavammalla kannalta. Perusskenaariossa kehityksen odotetaan jatkuvan samanlaisena niin kokonaiskysynnän kuin tarjonnan osalta. Perusskenaariossa vuodesta 2010 alkaen työvoiman määrä kääntyy laskuun ja se laskee tasaisesti vuoteen 2025 asti. Tavoiteskenaariossa näkymät ovat suotuisimmat ja talous kehittyy paremmin. Työttömyysasteen odotetaan tavoiteskenaariossa putoavan lähelle 4 %, jolloin Suomen talous lähentelee täystyöllisyyttä. (Järvinen, Tuominen & Vataja 2011, 16.)

Tarkasteltaessa ravintola- ja matkailualaa tässä skenaariossa, on työllisyyden kasvu perusskenaariossa 4 % ja tavoitteessa 8 %. Kasvu tavoiteskenaariossa selitetään ravitsemistoimialan alatoimialan kasvulla. Laskelmien mukaan alalle olisi tarvetta lisätä aloituspaikkoja noin 25 % nykyisestä. Majoitus- ja ravitsemisalalla koulutuksen läpäisyaste on kuitenkin alhainen, josta selittyy supistustarve, joka kohdistuu niin ammatilliseen kuin ammattikorkeakoulutukseen. Jos läpäisyaste saataisiin parantumaan, tarvittaisiin

vähemmän koulutuksen aloittajia tyydyttämään saman työelämän koulutustarve. (Järvinen, Tuominen & Vataja 2011, 17.)

Opetushallituksen määräyksessä 25/011/2011 on määritelty laajasti ravintolakokin ammattitutkintoa koskevat seikat. Päälinnämäisenä asiana nousee esiin ravintolakokin työn kuvauksessa, että työ on käsityötä. (Opetushallitus 2011.) Teknologian kehittyessä koko ajan älykkäämmäksi tulevat samanaikaisesti ravintoloiden keittiöiden toiminnot kehittymään. Tässä nousee kysymys, että onko tulevaisuudessa tarvetta enää kokin ammatille vai onko se yksi tulevaisuuden hiipuvista ammateista. Henkilökohtaisesti uskon kuitenkin, että käsityöammattina kokin työ ei tule koskaan kokonaan häviämään. Se muovautuu ajan mukaisesti ja teknologia auttaa saavuttamaan uusia keinoja valmistaa ruokaa, mutta käsityön merkitys ammatissa ei tule koskaan katoamaan.

Kokki nähdään tulevaisuudessa erittäin hyvin koulutettuina ammattilaisina, jotka hallitsevat uudet tekniikat ja ymmärtävät ruoanlaiton kemian päälle. Keittiöissä tulee luultavasti työskentelemään nykyistä vähemmän henkilöitä työvoimapulan takia. Tätä työvoimapulaa pyritään korvaamaan uudella tekniikalla ja laitteistolla. Ruoanlaitto ei kuitenkaan tule olemaan ammattikeittiöissä sen helpompaa, vaan kokin hallittavien tehtävien kirjo kasvaa ja koulutuksen tulisi pysyä mukana tässä kehityksessä. Koneet ja laitteet tuovat kyllä helpotusta ja apua, mutta ne eivät pysty ohittamaan käden jälkeä. Käsityöammatti siis säilyy, mutta käsityöläisyys vain muovautuu. (Lehtinen 2008.)

### **3.2 Ravintolan keittiö työympäristönä**

Ravintoloiden keittiöiden hierarkia on Suomessa madaltunut viime vuosikymmenten aikana. Tätä kautta kokin työ on kokenut suuren muutoksen. Suomalaisista ammattikeittiöistä on hävinnyt niin sanottu keskijohto ja ravintoloista kadonneiden ammattien listalla ovat esimerkiksi varastomiehet. Tämän seurauksena kokit joutuvat kokonaisvaltaisemmin osallistumaan ravintolan pyörittämiseen. Työ ei ole enää vain suorittavaa puurtamista, vaan myös listasuunnittelua ja raaka-aineiden tilaamista. Nykyään on toivottavaa, että jokainen keittiössä työskentelevä osaa kaikkea, sillä perinteinen piisijako on hiipumassa. (Nuutila 2006, 16–17.)

Piisijako, eli keittiön työpisteidenjako on Suomessa edelleen voimissaan tietyn tason ja tyylin ravintoloissa. Ei kuitenkaan siinä määrin, kuin se joskus aikoinaan oli, jolloin eriteltynä oli kastikekokki, lihakokki, kalakokki jne. Nykyään varsinkin fine dining- tyylin ravintoloissa, on keittiö jaoteltu kylmään keittiöön, paistopisteeseen ja lisukepisteeseen. Näidenkin pisteiden välillä näkee työntekijöiden vaihtelevan, sillä työntekijät pystyvät työllistämään itseään paremmin hallitessaan useampia keittiön osa-alueita.

Auguste Escoffier ollessaan Ritz Carltonin keittiöpäällikkönä, loi vanhan maailman keittiön työpiste jaottelun, joka on edelleen käytössä monissa huippukeittiöissä ympäri maailman. Hän toi järjestyksen keittiöön, karsi turhat tekemiset pois ja antoi mahdollisuuden kokeille syventyä yhteen keittiön osa-alueeseen täysin. Hierarkisuus on edelleen vahvasti läsnä muualla Euroopassa ja muualla maailman keittiöissä. (Baskette 2001, 28–29.)

Kokin työnkuvan muuttumisen myötä on myös keittiöesimiehelle tullut lisää vastuualueita. Keittiöpäällikkö- tai mestari ei ole enää vain pelkkä kokki. Hänen tulisi olla johtaja, joka osaa opettaa ja organisoida, mutta samalla henkilö, joka esimerkillään haluaa näyttää suunnan muille. Keittiöesimies ansaitsee alaistensa kunnioituksen riittävillä tiedoilla ja taidoilla kokin työstä. (Nuutila 2006, 17.) Vaikka keittiöhierarkia on madaltunut huomattavasti, niin osaavaa esimiestyötä tarvitaan edelleen työyhteisössä. Jos kukaan ei ole johtamassa kohti tavoitetta voi kokonaisuus mennä kaoottiseksi, kun jokainen toimii vain parhaaksi katsomallaan tavalla. (Eräsalo & Restamark 2008, 116.)

Nuutila (2006, 18) puhuu pro gradussaan, miten keittiötyö on kokenut viime vuosikymmenten aikana suuria muutoksia ja kuinka alalla on edelleen ihmisiä, jotka ovat sopeutuneet näihin muutoksiin, mutta muistavat kuitenkin vanhat tavat toimia. Tarkasteltaessa alaa Euroopan tasolla keittiö- ja ravintolatyötä pidetään yleisesti hyvänä starttina aloittaa työura, mutta työtä yleensä vaihdetaan muutaman vuoden jälkeen, kun työolot käyvät liian tukaliksi. Euroopan Unionin sisällä nuoret kokevat, että alalle on helppo tulla ansaitsemaan rahaa koulun ohella ja lomakausien aikana. Nuoret kokevat alan omakseen, koska työ sopii hyvin perheettömille, joilla ei ole vielä muita velvollisuuksia. Vanhemmat työntekijät taas karttavat alaa huonon työympäristön vuoksi. Vain



harvoille ravintola-alasta tulee koko elämän kestävä työura. (European Agency for Safety and Health at Work 2008, 15.)

### **3.3 Työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus**

Keittiötyössä kroppa joutuu koville. Kuormittuminen on monipuolista ja eniten haasteita tuovat seisominen, nostaminen, käveleminen sekä kantaminen. Lämpötilavaihtelut ja kiire lisäävät myös kuormittumista, joilla on suora yhteys tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Muita kuormitustekijöitä ovat hankalat työasennot ja toistuvat yksipuoliset työliikkeet, epätavalliset työajat, haastavat asiakaspalvelutilanteet ja meluisuus keittiössä. Hyvän fyysisen kunnon merkittävyyttä työssä jaksamisen välineenä ei voi painottaa tarpeeksi. (TTK 2010, 1–3; EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions 2004, 25.)

Sopivissa määrin työssä kuormittuminen on hyväksi, niin liiallinen tai jopa liian vähäinen kuormitus voivat olla haitaksi. Aiemmin mainittujen kuormittavuustekijöiden lisäksi vaikuttavat kuormittavuuden kokemiseen työntekijän yksilölliset ominaisuudet, eli miten näitä kaikkia pystytään käsittelemään henkilökohtaisella tasolla. Kuormittuminen on siis kokonaisvaltaista eli fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista. Fyysisellä tasolla voi esimerkiksi seisomisen ja kävelyn lisäksi toimia kuormien purkaminen. Väärin tehtäessä, painavien pakkauksien purkaminen rullakoista ja niiden siirtäminen varastoihin, rasittavat selkää ja voivat aiheuttaa vaaratilanteita. (TTK 2010, 3.)

Kokin ja kylmälämpötilan ammatit ovat kymmenen kärjessä, kun listataan ammatteja joista jäädytys työkyvyttömyyseläkkeelle tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi. Naiset ja miehet on listauksessa jaettu erilleen. Ravintola-ala on naisvaltainen, joten tämä selittää miksi juuri naiset jäävät tästä ammatista useasti työkyvyttömyyseläkkeelle. (Hurme, T. 2013.)

Lämpötila on isona tekijänä mietittäessä keittiötyön kuormittavuutta. Keskiraskaassa työssä sopiva lämpötila liikkuu 19–23 celsius asteen tuntumassa. Kesäkuumalla lämpötila voi nousta kuuman keittiön puolella hellan edessä helposti neljäänkymmeneen asteeseen. Kuumuus heikentää fyysistä ja henkistä suorituskkyä ja elimistö kuormittuu.

Lämpötilan nousu aiheuttaa myös vireystilan laskemisen ja virheiden syntymisen riski lisääntyy. Tällaisissa tilanteissa riittävä nesteytys ja tauotus ovat tarpeen, mutta tauoille harvemmin löytyy aikaa. Työnantajan puolelta työntekijöiden tukaluutta voidaan helpottaa induktioliesillä, jotka eivät päästä ympäristöönsä kuumuutta samalla tavalla kuin perinteiset liedet. Jälleen hyvä fyysinen kunto on avaintekijänä jaksamisessa tämän tyyli-  
sessä työympäristössä. (TTK 2010, 4.)

Psyykkisellä tasolla epäsäännölliset työajat ovat yksi suurin kuormittavuuden ja stressin lisääjä. Fine dining- tyylin keittiöissä työpäivät venyvät helposti yli kaksitoistatuntisiksi, mutta European Agency for Safety and Health at Work raportin (2008, 16) mukaan Suomessa ravintola-alalla työpäivät eivät veny pidemmäksi kuin muillakaan aloilla. Muualla paitsi Tanskassa, Saksassa, Irlannissa, Alankomaissa, Ruotsissa, Iso-Britanniassa sekä Suomessa ravintola-alan työntekijöiden työpäivät olivat pidempiä verrattaessa muuhun työtätekevään väestöön.

Eivätkö työntekijät ole siis ilmoittaneet tarkkoja työtuntejaan? Tunnollinen työntekijä haluaa tietenkin, että työt tulee tehtyä, jotta kaikki sujuu hyvin työvuorossa, joten hän ei laske tunteja oman mielenrauhansa vuoksi. Eli kuinka paikkansa pitävä tämä raportin kohta on, jos siinä otetaan huomioon vain ilmoitetut tunnit?

Sesonki- ja ruuhkahuippuina työmäärä lisääntyy, joka tekee työn tauottamisesta ja säätelystä hankalaa. Töitä tehdään asiakasmäärien mukaan ja tästä syystä työtä ei voi jättää tuosta vain kesken kun tuntuu, että voisi pitää pienen tauon. Työnantaja tai esimies ei voi tarkalleen ennustaa ruuhkahuippuja, mutta suotavaa olisi varautua riittävään työntekijämäärään kun on tiedossa isompi juhlapyhä tai muu tapahtuma. Tämä jakaa työtaakkaa pienemmäksi työntekijöiden kesken. Epäsäännöllisten työaikojen vaikutusta terveyteen seurataan työterveystarkastuksissa. (TTK 2010, 4.) Yleensä epäsäännöllisten työaikojen seurauksena on stressiä, josta aiheutuu jännittyneisyyttä, hermostuneisuutta ja ärtyneisyyttä. Työkaverien vertaistuki ja perheen ymmärrys tässä tilanteessa ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Työterveyslaitos 2013.)

Joustavuutta työaikojen suhteen odotetaan etenkin pienemmissä ravintola-alan yrityksissä, joissa työntekijöitä on rajallinen määrä. Jos kauppa käy, ei ravintolaa välttämättä

pistettä kiinni kellon tarkkuudella. Hiljaisempaan aikana saatetaan vastaavasti ravintola sulkea aiemmin. Tässä tulee hyvin esille ravintolatyön kausiluonteisuus ja asiakasmäärien vaikutus. (Hurme, T. 2010; TTK 2010, 4.)

Sosiaalisella tasolla kuormittuminen näkyy työn ja perheen ja muiden sosiaalisten suhteiden yhteen sovittamisen vaikeutena. Ravintola-alan työntekijä on yleensä töissä juhlapäyhinä, kun muu kansa saa nauttia vapaista. Jos työntekijä on ainoa lähipiirissä tai perheessä, joka työskentelee ravintola-alalla, voi työaikojen käsittäminen olla vaikeaa läheisille.

Esimiehelle haasteen tuo monen eri työntekijän vapaa- ja työvuorotoiveiden sovittaminen samalle työvuorolistalle. Ottamalla työntekijän elämäntilanne huomioon ja huomioiden sen työvuorolistasuunnittelussa, pystyy esimies mahdollisesti helpottamaan työntekijän sosiaalisia suhteita työn ulkopuolella. (Ammattinetti 2014.)

Jos työskentely keittiössä on sitten kaikin puolin näin rankkaa ja kuluttavaa, niin miten kummassa alalle kuitenkin hakeudutaan? Jotkut tekevät koko elämän kestävän uran keittiössä, eivätkä voisi kuvitella tekevänsä työkseen mitään muuta. Mikä heitä työssä sitten motivoi?

### **3.4 Työhön sitoutuminen ja motivaatio**

Viitala (2013, 159–160) sanoo, että kolme asiaa muodostavat yhdessä motivaation. Nämä kolme asiaa ovat työ itsessään, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus. Motivaatio tulee ihmisestä sisältä päin, ja se ylläpitää yksilön käyttäytymistä ja suuntaa ja virittää sitä. Motivaatioon liittyy vahvasti vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Jos työ palkitsee tekijäänsä, se myös motivoi. Työntekijä voi saada palkitsemisen tunteen työn sisällöstä, jolloin palkitsevuus on sisäistä palkitsevuutta. Palkka ja taloudelliset etuudet edustavat ulkoista palkitsevuutta. Perinteisesti palkkaa on pidetty suurimpana motivaation lähteenä työntekijälle. Nykyaikana, jolloin koulutustaso on noussut ja työmarkkinoiden monipuolistuessa, pelkkä rahapalkka tehdystä työstä ei riitä enää motivaatioksi pysyä yhdessä työpaikassa.

Jaakko Nuutila on pitkän ja ansiokkaan uran tehnyt ravintola-alan asiantuntija, joka on toiminut päällikkötehtävissä nimekkäissä ravintoloissa ja tehnyt myös tutkimuksia liittyen ravintola-alaan. Hän tutkii pro gradussaan fine dining-ravintoloiden työntekijöiden sitoutumista työhön ja heidän työmotivaatiotaan. Tutkimuksessa on haastateltu eri asemassa olevia työntekijöitä helsinkiläisten ravintoloiden keittiöistä. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 32 henkilöä. (Nuutila 2006, 80.)

Tutkimuksessa käy ilmi, että asenteet työtä kohtaan ovat suurimmalta osin positiiviset. Vastaajista lähes kaikki pitivät kokin työtä ainutkertaisena ja merkittävänä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, kaikki vastaajat sanoivat pitävänsä työstään. Syyksi sille miksi työstä pidettiin, mainittiin luovuus ja jatkuva kehittyminen työssä sekä työn vaihtelevuus. Työkaverit ja yhteishenki nousivat merkittäviksi tekijöiksi. 29 henkilöä kaikista haastatelluista olivat sitä mieltä, etteivät voisi tehdä työkseen mitään muuta. Esille nousi myös vaikuttamisen mahdollisuus työpaikalla. Tätä kautta työntekijät kokivat olevansa tärkeitä ja arvostettuja työyhteisöissään (Nuutila 2006, 87.)

Työympäristön tekijöitä tarkasteltaessa, kuten rahapalkkaa ja sosiaalisia etuja ilmeni, että vain yhdeksän henkilöä 31 haastatellusta vaihtaisi työpaikkaa välittömästi jos saisi parempaa palkkaa muualta. Loput pitivät muita työpaikkaan liittyviä asioita tärkeämpinä, jotta pelkkä raha saisi heidät vaihtamaan työpaikkaa. Palautteen saamista ja antamisesta pidettiin tärkeänä osana työtä ja motivaatiota. Erityisesti lisää palautetta toivottiin esimiehiltä ja asiakkailta. Palkitsemiskysymyksessä, eli työstä saatavien palkkioiden riittävydestä puhuttaessa, 55 % ei keskittynyt ollenkaan rahallisiin palkkioihin vaan mielsi palkitsemisen muilla tavoin. Esimerkiksi kiitos tehdystä työstä ja huomionosoitukset olivat tärkeitä. Merkittävänä palkkiona oli kuitenkin oma tyytyväisyys ja työssä onnistumisen tunne. (Nuutila 2006, 86–94.)

Nuutilan (2006, 97–100) tutkimuksen mukaan, suurimpana motivaationa keittiötyölle on keittiötyö itsessään. Myös tieto siitä, että työ on arvostettua, lisää motivaatiota. Ravintolakokkien motivaatiotekijöitä työssä ovat siis:

- Työ itsessään
- Oman työn merkitys

- Tuntee olevansa tärkeä ja hyväksytty työyhteisössä
- Itsensä toteuttaminen ja oman kädenjäljen näkeminen
- Itsensä jatkuva kehittäminen
- Työkaverit ja mahdollisuus vaikuttaa työympäristön asioihin
- Palauteen ja kiitoksen saaminen
- Tunne, että on hyväksytty työyhteisöön
- Työn vaativuus ja vaihtelevuus
- Työn tekemisen antama mielihyvä ja onnistumisen tunne
- Esimiehen, asiakkaan ja työkaverin huomio
- Mahdollisuus edetä uralla
- Oma ammatillinen kehittyminen

Rahapalkkio voidaan mainita yhtenä motivaatiotekijänä, mutta se on ainakin tässä tutkimuksessa sekundäärinen tekijä. (Nuutila 2006, 98.) Viitalan (2013, 160–161) mukaan, joillakin työntekijäryhmillä palkka on kuitenkin ensimmäisenä motivaatiotekijänä.

Myyntihenkilöt ovat tästä hyvä esimerkki. Työntekijän arvot, taloudellinen tilanne ja elämänvaiheen luomat taloudelliset tarpeet muokkaavat palkan merkitystä motivaatiotekijänä.

Sitoutuminen työhön voidaan katsoa monelta suunnalta. Toinen sitoutuu puhtaasti rahallisista syistä tai oman ammatillisen kasvun takia. Jotkut sitoutuvat vain pelkästään työn tekemiseen. Työ voi olla elämäntehtävä tai se voi liittyä vain puhtaasti uraan. Asian voi nähdä myös paljon laajemmalla kantilta, koska työntekijä voi sitoutua työhön myös työryhmän, osaston, esimiehen tai koko organisaation kautta. Rahapalkka sitouttajana merkitsee ainoastaan, että tehdystä työstä saadaan rahaa jolla pystytään hoitamaan kaikki pakolliset ja muut kulut. Työpaikan vaihtoa ei tarvitse kauan miettiä jos raha on tärkein asia tehdyssä työssä. Työn tekemiseen sitoutunut henkilö taas haluaa nähdä itsensä pätevänä omassa työssään ja ammatissaan. Uraansa sitoutuneelle on työura kaikista tärkein asia ja nämä yksilöt ovat aktiivisesti valmiita etenemään organisaatiossa saavuttaakseen haluamansa. (Kiviranta 2010, 41.)

Sitoutuessaan organisaatioon yksilö kannattaa organisaation asettamia arvoja ja haluaa edistää niitä. Hän myös osallistuu aktiivisesti organisaatioon liittyviin tapahtumiin ja haluaa ponnistella organisaation yhteisen hyvän eteen. Pienempään ryhmään sitoutuminen viestii, että yksilö haluaa olla voimakkaasti osa yhteisöä. Jos sitoutuminen liittyy yhteen henkilöön, esimerkiksi työkaveriin tai esimieheen on riski, että henkilöstönvaihdosten yhteydessä voi sitoutuminen horjua. (Kiviranta 2010, 41.)

Jos vertaa Nuutilan tutkimusta ja Kivirannan kirjan tekstiä sitoutumisesta, niin kokit selvästi sitoutuvat pienempään ryhmään. Tässä tapauksessa työporukkaan ja he haluavat olla vahvasti osa sitä. Ammatillinen kasvu ja työn tekeminen eli se, että ollaan päteviä omassa ammatissa, ovat selkeästi esillä.

### **3.5 Esimiehenä eri-ikäisille**

Luvussa 3.2 käytiin läpi, miten keittiöesimiesten työnkuva on muuttunut vuosien saatossa. Esimiehen ei olisi nykypäivänä enää toivottavaa vain istua norsunluutornissaan ja näkyä ainoastaan silloin, kun on jotakin huomautettavaa. Hänen tulisi olla esimerkkinä koko keittiöhenkilökunnalle ja ottaa jokainen työntekijä huomioon yksilönä. Pienet asiat päivittäin, kuten kiitos ja kuulumisten kysely, voivat tehdä työntekijälle olon, että hänestä ollaan kiinnostuneita.

Jotta esimies onnistuu johtamisessa kun työpaikalla on kirjo eri-ikäisiä työntekijöitä, vaatii tilanne häneltä tunneälyä. Simström (2010) huomauttaa artikkelissaan, että suomalaisten esimiesten tunneälytaidoissa on vielä kehitettävää. Esimiehet pystyvät ilmaisemaan negatiivisia tunteita helpommin kuin positiivisia. Hyvät tunneälytaidot auttavat esimiestä tuntemaan empatiaa, hyödyntämään erilaisuutta ja näkemään asiat myös toisen kannalta. Esimiehen hallitessa tämän työnsä osa-alueen, hän saa työpaikan eri-ikäiset työntekijät puhaltamaan yhteen hileen ja oppimaan toisiltaan.

Jokainen työntekijä on yksilö. Jokainen työntekijä on omassa elämäntilanteessaan ja jokaisella on omat huolensa. Olen itse törmännyt työpaikoilla laajaan kirjoon eri-ikäisiä työntekijöitä. Vaikka tutkimusten mukaan vanhemmat ihmiset eivät alalla viihdy tai jäävät työkyvyttömyyseläkkeelle, niin alalta kuitenkin löytyy yksilöitä, jotka toimivat

koko työuransa suorittavissa tehtävissä keittiöissä. Miten sitten keittiöesimiehen tulee kaiken muun vastuunsa lisäksi ottaa huomioon työntekijöidensä eri elämäntilanteet ja saada heidät viihtymään työssään kaiken ikäisenä? Tässä luvussa tarkastellaan ihmisten mahdollisia elämäntilanteita eri-ikäisinä ja millaista johtamista eri ikävaiheissa voisi tarvita. Tämä antaa osviittaa siihen miten esimies voi auttaa itseään toimimaan hyvänä esimiehenä kaiken ikäisille työntekijöilleen. Vaikka kalenteri-ikä ei sanele koko totuutta työntekijästä, se voi antaa suuntaviivoja, joiden avulla toimia.

Vahtio (2006, 8–9) käskää johtajia avaamaan ikälukot sisällään. Eli tunnistamaan ikään liittyvät ennakkoluulot itsessään ja tätä kautta välttämään niitä johtamistyössä. Hänen mielestään ikäjohtamisesta on kirjoitettu hyvää kirjallisuutta, joka useasti ymmärretään aivan väärin niin, että eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavoin ja varsinkin vanhempia työntekijöitä tulisi ikäjohtaa. Tällä tavoin voidaan työyhteisössä pahimmillaan vain vahvistaa ikään liittyviä ennakkoluuloja ja käsitteitä. Kirjassa ”Onnistu eri-ikäisten johtamisessa” Kiviranta (2010, 52–53) puhuu, että mitä näkyvämmässä asemassa henkilö organisaatiossa on, sitä tärkeämpää on, että mielipiteet ovat neutraaleja ja eivät perustu ikälähtöiseen luokitteluun. Hän mainitsee myös, miten tärkeää on huomata mitä työntekijä osaa ja mihin hän pystyy. Tällainen osaamislähtöinen ajattelu mahdollistaa keskittymisen työntekijöiden vahvuuksiin ja osaamiseen, eikä ikälähtöisiin olettamuksiin.

Ikä esittää todella isoa roolia työpaikoilla. Se tulee esille joko tietoisesti tai tiedostamatta, kun tehdään organisaation henkilöstöä koskevia päätöksiä. Tasa-arvoisuutta tulisi työpaikoilla korostaa, mutta useasti kuulee puhuttavan vanhemmista työntekijöistä negatiiviseen sävyyn ja heitä leimattavan iän takia. Tällainen ajattelutapa voi estää tämän ikäluokan edustajia hakemasta töitä tai jatkamasta pidempään työssään. (Parry & Tyson 2011, 44.) Työterveyslaitoksen barometrin mukaan jopa 71 % esimiesasemassa olevista sanoo eri-ikäisyyden vaikuttavan työhönsä paljon tai erittäin paon. (Hurme, T. 2012.)

Nuori työntekijä on elämänsä ruuhka-vuosissa. Opiskelut saattavat osittain vielä painaa päälle ja perheen tai kodin perustaminen voivat olla ajankohtaisia asioita. Nuorella työntekijällä voi olla siis monta eri roolia: työntekijä, opiskelija, vanhempi jne. Tasapainoilu monen eri roolin välillä voi olla kuluttavaa. Mahdollisesti oma kypsyttämättömyys ja kokemattomuus näillä elämän uusilla osa-alueilla voivat aiheuttaa ristiriitoja. Myös nuo-

remman työntekijän kunnianhimo voi olla niin vahva, ettei haluta myöntää että väsymys ja uupumus ovat koko ajan läsnä. Nuorempi työntekijä selviytyy eri tavoin kuin kokeneempi kollega. Hänellä ei vielä välttämättä ole kokemusta vastaavista tilanteista, joihin hän voisi verrata nykyistä ja sitä kautta käsitellä kokemaansa. Nuoren työntekijän usko omiin kykyihinsä voi joskus olla jopa liian vahva ja usko omaan selviytymiseen istuu tiukassa. Tämä on luonnollista, sillä nuoremman henkilön käsitys työstä ja elämästä on vielä suppea, koska ei vielä tiedetä, mitä ei tiedetä, joten ei myöskään voida olla nöyriä tämän tietämättömyyden edessä. (Kiviranta 2011, 108–109, 28.) Töitä hakiessa nuorten työntekijöiden kokemuksen puutetta pidetään yleisesti isoimpana esteenä työn saannille. Vaahtion (2006, 123–125) mukaan nuoriin tuntuu kohdistuvan jopa enemmän kielteisiä kuin positiivisia käsitteitä. Tilastokeskus määrittelee nuoret ryhmänä 15 ja 29 vuoden välille. Työelämässä rajanveto nuorelle työntekijälle on kuitenkin 18 vuotiaana.

Keski-ikään tai aikuisuuteen tultaessa elämä on yleensä vilkkaimmillaan ja mahdolliset lapset pitävät kiireisenä. Rooli työpaikalla tai työelämässä on vakiintunut ja työntekijä on luultavasti löytänyt oman paikkansa. Oma osaaminen osataan tunnistaa ja osaavaa työntekijää on voitu pyytää erilaisiin luottamustehtäviin. Tällainen luottamus tuo tyytyväisyyden tunnetta, mutta luo taas paineita aikatauluttamiselle ja omalle jaksamiselle. Useasti harrastusten kautta yritetään hakea jaksamista ja voimia, mutta pahimmillaan harrastaminenkin on muuttunut suorittamiseksi. Tässä tapauksessa mikään rooleista ei kerrytä voimia työntekijälle. Työntekijä on oppinut tunnistamaan joitakin keinoja selviytyä vastaan tulevista haasteista ja osaa soveltaa kokemaansa elämän vaihtelevissa tilanteissa. (Kiviranta 2011, 108–109, 28.) On tietenkin vaikea sanoa milloin henkilö on aikuinen. Aikuisuus ei pääty kun se kerran on saavutettu, mutta sen alkamista on kuitenkin hankala arvioida. 18-vuotiaana nuori saa kasan aikuisuuden oikeuksia, mutta tarkoittaako tämä hänen vielä olevan aikuinen. Jotkut määrittelevät aikuisuuden vastuun kantamisena ja omien arvojen mukaan elämisenä. (Vaahtio 2006, 137–138.) Vaahtio (2006, 138) sanoo, että keski-ikä omaa tylsän imagon. Varmaankin, koska vastuunkantaminen on isossa roolissa ja sitä ei aina mielletä kovin jännittäväksi.

Mentäessä ohi keski-ikästä, ruuhkavuodet alkavat olla takanapäin ja kokenut työntekijä on kartuttanut kokemusta elämän monilla osa-alueilla. Ihminen on astunut, työelämän



näkökulmasta, vanhuuteen täyttäessään 65-vuotta ja on luultavasti siirtymässä eläkkeelle. (Vaahtio 2006, 139.) Uusi jakso elämässä on voinut tuoda oman terveyden tarkastelun läheiseksi aiheeksi. Jos oma terveys on jollakin tapaa heikentynyt, on se voinut muuttaa työn tekemisen edellytyksiä. Lapsista huolehtimisen sijaan on nyt huoli omista vanhemmista. Lapsenlapsetkin voivat vaatia oman osansa isovanhemman ajasta. Oma fyysinen jaksaminen ei välttämättä ole enää huipussaan ja henkiset paineet mahdollisesti uuden oppimisesta lisäävät stressiä. Moni miettii ennenaikaista töistä poistumista. Tässä elämänvaiheessa ovat kokemus ja tieto karttuneet, eikä kokenut työntekijä osaa aina itsekkään tunnistaa omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Osaaminen tulee selkärangasta ja sitä ei osata nähdä osana selviytymistä. (Kiviranta 2010, 108–109, 29.)

### **3.6 Esimiehen rooli ja tuki työssä**

Työntekijä yrittää kaiken ikäisenä tasapainotella eri roolien välillä. Koska tilanteet elämässä heittelevät laidasta laitaan, ei työntekijä aina pysty huippusuoritukseen. Tämä luo lisää paineita työntekijälle, joka huolestuu omasta työsuorituksestaan ja ei pian jaksaa enää edes yrittää. Tästä voi aiheutua vähiten toivottava vaihtoehto, eli sairasloman kautta poistuminen työelämästä. Uuden näkökulman johtamiseen tuo juuri ihmisten selviytyminen työn ja muun elämän risteytyessä. Tämä näkökulma on melko uusi, mutta osoittaa sen, että johtajan vastuualue laajenee entisestään. Esimiehen on oltava valppaana ja havainnoitava työntekijöitään ja muistettava, että heitä on johdettava kokonaisuksina. (Kiviranta 2010, 110.)

Tärkein kysymys ei ole johdetaanko asioita vai ihmisiä, vaan johdetaanko työntekijöitä niin ansioituneesti, että he haluavat jatkossakin työskennellä saman esimiehen alaisuudessa. Työelämässä on ollut vallalla ajatus, että kun ihmisiä on tähän asti johdettu, on johdettu ainoastaan työroolia ja se on koettu riittäväksi. Työntekijän yksityiset ja henkilökohtaiset asiat eivät kuulu siis työpaikalle tai työn tekemiseen. Tarkoitus ei ole nuuskia henkilökohtaisia asioita, vaan nähdä työntekijä eri rooliensa kokonaisuutena, joka jaksaa antaa työpanoksensa työnantajan käyttöön. Yksinkertaistettuna johtamisen näkökulmasta, esimies on kiinnostunut työntekijänsä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Asian selvittämiseen ei ole muuta keinoa kuin kysyä työntekijältä tämän jaksamista ja

pohtia yhdessä, miten tämän hetkinen elämä ja työ kohtaavat ja riittävätkö voimavarat kaikkeen. (Kiviranta 2010, 110–111.)

Roolit, joista oli jo aiemmin puhetta, ovat siis odotusten mukaista käyttäytymistä, jota odotetaan henkilöltä jossakin asemassa tai tehtävässä. Ammattinimike kertoo roolista työpaikalla. Miten esimiesrooli muodostuu ja kehittyy, riippuu siitä, kuinka hyvin esimiesasemassa oleva henkilö ymmärtää häneen kohdistuvat odotukset ja tunnistaa ne. Miten esimies kohtaa nämä odotukset ja vastaa niihin, auttavat häntä löytämään hänelle luontevimman tavan toimia. (Eräsalo & Restamark 2008, 117.)

Esimiehen rooli työpaikalla voi olla myös ali- tai ylikehittynyt. Kun rooli on alikehittynyt, esimies tuntee olevansa samalla tasolla alaistensa kanssa, eikä hän tunne esimiehen roolia omakseen. Tämä on yleistä, kun työntekijä on ylennetty suorittavasta tehtävästä esimiesasemaan, varsinkin jos häneltä ei ole selvitetty, onko hän edes halukas toimimaan esimiestehtävissä. Yleisesti ravintola-alalla ollaan sitä mieltä, että ennen esimiesasemaan siirtymistä tulisi toimia suorittavissa tehtävissä. Tämä antaa tietysti käytännön kokemusta työstä, mutta ei kuitenkaan valmenna esimiestehtäviin millään tavalla. Tässä tapauksessa asia voi kääntyä pääläelleen. Esimiehen tittelin omaava haluaa pitäytyä vain suorittavassa työssä, jonka hallitsee ja johtaminen jää taka-alalle. (Eräsalo & Restamark 2008, 117.)

Roolin ollessa ylikehittynyt, esimies on erittäin tietoinen omasta asemastaan. Hän haluaa tuoda esille olevansa esimies ja hän saattaa saada vallankäyttöpuuskia. Tämä saa työntekijät varpailleen ja kuluttaa työilmapiiriä. Esimiehen käytös on myös useasti epävakaa ja ailahtelevaa, ja hän saa työpaikalla aikaan pelkoa ja epävarmuutta. Useasti työntekijä, jolla on kova tahto toimia esimiestehtävissä ja joka on ylennetty suorittavasta työstä asemaansa, syylistyy tällaiseen toimintaan. (Eräsalo & Restamark 2008, 118.)

Esimiehen olisi hyvä löytää roolilleen kultainen keskitie. Kun rooli on hyvin omaksuttu, puhutaan, että se on tahdonalaisesti hallittuna. Esimies tuntee roolin omakseen ja pysyy vastaamaan sen tuomiin vaatimuksiin. Hän luo työyhteisöön vakautta ja luottaa omiin ja alaistensa kykyihinsä. Työntekijät voivat rauhassa keskittyä omaan työhönsä, sillä työilmapiiri on avoin. Esimies toimii palautteen antajana, mutta toivoo saavansa

sitä myös itse. Hän kuuntelee alaisiaan ja ohjaa heitä tarpeen mukaan. Esimies ottaa myös lopullisen vastuun myös delegoidessaan tehtäviä tai poissa ollessaan. (Eräsalo & Restamark 2008, 118.)

## 4 Tutkimus syyskuussa 2014

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla syksyllä 2014. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat helsinkiläisen yksityisen ravintolayrityksen ravintolapäälliköt. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksan eri ravintolan ravintolapäällikköä.

### 4.1 Tutkimustavoite ja alaongelmat

Tutkimuksen aiheena oli siis ikä työpaikalla ja tarkennettuna ikä työyhteisössä keittiöesimiehen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen avulla halusin kartoittaa keittiöpäälliköiden suhtautumista eri-ikäisiin työntekijöihinsä ja ottavatko he tietoisesti huomioon eri ikäisyyden toimipisteissään.

Tutkimustavoitteena ja alaongelmina olivat:

Kartoittaa keittiöesimiesten suhtautumista eri-ikäisyyteen työpaikoilla.

1. Näkeekö keittiöesimies eri-ikäisyyden hyötynä työpaikalla?
2. Onko kannattavaa panostaa ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen seuraamiseen?
3. Näkeekö esimies työntekijänsä työpaikalla eri roolien summana?

### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Ennen kuin lähestyin haastateltavia, otin yhteyttä yrityksen johtoportaaseen, josta sain luvan toteuttaa tutkimuksen heidän yrityksessään. Sopimuksessa sovittiin, että haastateltavien nimet ja työpaikat eivät tulisi haastattelussa ilmi, eikä myöskään yritys jonka sisällä tutkimus tehtäisiin. Haastateltaville lähetin haastattelupyynnön (liite 1.) jossa kerroin kuka olen ja millä asialla heitä lähestyn. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse, jossa pyydettiin ottamaan minuun yhteyttä, jos he haluaisivat osallistua tutkimukseen. Lähetin haastattelupyynnön kahdeksalle keittiöpäällikölle, joista seitsemän vastasi minulle ja sopi haastattelusta. Kahdeksatta haastattelua varten jouduin lähettämään vielä yhden haastattelupyynnön, johon sain myöntävän vastauksen.

Haastattelujen ajankohta sovittiin elokuun viimeisestä viikosta syyskuun ensimmäiselle viikolle. Ennen haastatteluja lähetin vielä muistutuksen (liite 2.) sovitusta haastattelun

ajankohdasta. Osa haastattelujen jo sovitusta ajoista jouduttiin muuttamaan, keittiöpäälliköiden työkiireiden takia.

### **4.3 Haastateltavat ja haastattelu ympäristö**

Haastateltavina tutkimuksessa oli kahdeksan, pitkän uran, ravintola-alalla tehnyttä keittiöpäällikköä. Useat heistä ovat työskennelleet yrityksessä monia vuosia rivityöntekijöinä, ennen kuin ovat edenneet ravintolapäälliköksi yrityksen sisällä. Keittiöpäälliköiden ikä oli 35 vuodesta ylöspäin. Haastattelut toteutettiin keittiöpäälliköiden omilla työpaikoilla. Jotta haastateltavaan saataisiin mahdollisimman hyvä kontakti ja häneltä saataisiin kysymyksiin kattavat vastaukset, tulee haastattelun tapahtua haastateltavalle turvalliselta tuntuvassa ympäristössä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 74.)

Ravintolat, joissa haastateltavat työskentelevät ovat Helsingin keskustassa sijaitsevia tasokkaita anniskeluravintoloita. Useat näistä ravintoloista ovat kuuluneet Helsingin kaupunkikuvaan monia vuosia. Näissä ravintoloissa työskentelevien työntekijöiden ikähaitari vaihteli 18 vuodesta 63 vuoteen.

### **4.4 Kvalitatiivinen lähestymistapa tutkimukseen**

Joskus laadullinen tutkimus antaa mielikuvan syvemmästä ja tarkemmasta tutkimuksesta, toisin kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tämä on kuitenkin harhamielikuva ja jokainen toteutettava tutkimus kertoo vain pintapuolisesti tarkasteltavasta ilmiöstä. Jos tutkimus on hyvin suunniteltu ja sitä lähestytään usealta eri näkökannalta, pystytään kuitenkin saamaan laadukasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja opitaan ymmärtämään sen suhteita sitä ympäröivään ympäristöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kuten aiemmin mainitsin, haastateltiin tutkimusta varten kahdeksaa keittiöpäällikköä. Tämä määrä ei ole kovin suuri joukko, jotta saataisiin todella laaja-alaisesti tietoa aiheesta ravintolaesimiehen näkökulmasta, mutta kuitenkin riittävä, jotta saadaan yleisluontoisesti tietoa tutkittavasta asiasta. Jos tämä tutkimus olisi tehty parityönä, olisi myös haastateltavien määrää voitu nostaa ja näkökulmia tuoda lisää tutkimukseen.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 20) puhuvat kirjassaan laadullisen tutkimuksen peruskulmakivistä. Yksi näistä on havaintojen teoriapitoisuus. Eli mikä on yksilön käsitys tutkittavasta ilmiöstä, mitä merkityksiä tutkittavalle asialle suodaan ja minkälaisia keinoja tutkimuksessa käytetään avuksi, tulevat vaikuttamaan tutkimuksesta saataviin tuloksiin. Näin ollen saatava tieto ei ole koskaan täysin objektiivista, vaan tutkija joka päättää edellä mainituista asioista, tekee tutkimuksesta subjektiivista.

Vaikka tutkijana yritän siis pitää itseni irrallisena käsiteltävästä aiheesta ja suhtautua haastateltaviin ja heidän mielipiteisiinsä täysin objektiivisesti, tulee minun silti huomioida tuloksia kirjatessa ja arvioitaessa, että minä olen haastattelurakenteen muokannut haluamakseni. Tällä tavoin olen jo tiedostamattani saattanut ohjailla haastatteluja johonkin suuntaan. Tiedostan myös sen, että en voi täysin objektiivisesti suhtautua aiheeseen, sillä olen itse aiheen valinnut oman kiinnostukseni pohjalta, joten minulla on pakko olla ollut jokin ennakko-oletus tai mielipide aiheesta.

Teoreettisessa analyysissä korostuu aina kuka on sanonut, milloin on sanonut ja mitä on sanonut. Empiirisessä tutkimuksessa tulee huomioida se, että yksittäinen vastaajan henkilöllisyys ei tule esille. Tämä on tutkimuksen etiikan kannalta tärkeää. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 212.)

Tutkimustani varten tein yrityksen kanssa sopimuksen, jossa sovittiin, että haastateltavien nimet, työpaikat tai yritys, jossa tutkimus tehtiin, eivät tulisi esille. Ennen haastattelun aloittamista selvensin haastateltaville vielä tämän asian, että heidän mielipiteensä ja kommenttinsa pysyisivät anonyymina. Yksi haastateltavista ilmoitti, että hänen nimensä saisi julkaista aivan vapaasti tulosten yhteydessä, sillä hän sanoi seisovansa sanojensa takana. Tämä on tietysti ihailtavaa, mutta ei kuitenkaan reilua kollegoita kohtaan. Anonyymiyden säilyttämiseksi haastateltavista käytetään nimityksiä Vast. 1–8.

Haastattelun rakenne oli puolistrukturoitu. Tällä tarkoitetaan, että haastattelua varten tehdyistä kysymyksistä suurin osa on strukturoituja kysymyksiä. Mukana voi kuitenkin olla myös avoimia kysymyksiä. Tällainen haastattelu muoto tuo paljon joustavuutta kummallekin osapuolelle, mutta avoimien kysymysten määrän kasvaessa, kasvaa myös

aineiston käsittelyyn kuluva aika. Puolistrukturoitu haastattelu voi tuoda mukanaan uusia asioita tutkimukseen, joita ei alun perin ajateltu olevan. (Tilastokeskus 2014.)

Joidenkin haastatteluiden aikana haastateltavat kertoivat syvällisesti omista kokemuksistaan ja menetelmistään. Muutamana kertaan esille nousi asioita, joita en ollut edes ajatellut kysyä, mutta nämä vastaukset kuitenkin toivat hyviä, uusia, näkökantoja aiheeseen ja nostivat esille joitakin uusia kysymyksiä. Haastatteluiden kesto vaihteli jonkin verran, riippuen henkilön halusta puhua ja mielenkiinnosta haastattelua kohtaan. Lyhyin haastattelu kesti 13 minuuttia, kun taas pisin kesti 27 minuuttia.

Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan. Teemahaastattelua varten on koottu viitekehys, eli mitä jo tiedetään tutkittavasta asiasta. Teemahaastattelu etenee jo ennalta valittujen teemojen mukaisesti, koska se pyrkii saamaan vastauksen tutkimusongelmaan. Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa on samoja piirteitä kuin syvähaastattelussa. Kun teemahaastatteluun päädytään, on hyvä olla tarkkaan tietoinen mitkä teemat haastattelua ohjaavat. Muutoin voi olla parempi käyttää haastattelutapana syvähaastattelua. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75–76.)

## 5 Tulokset

Haastattelu sisälsi 25 kysymystä, jotka oli jaettu neljän ala-otsikon alle, teeman mukaisesti. Jokaisen ala-otsikon alla oli viidestä seitsemään osa-alueeseen liittyvää kysymystä. Haastattelurunko (liite 3.) seurasi jokaisen haastateltavan kohdalla samaa järjestystä, jotta haastatteluiden litterointi olisi mahdollisimman selkeää ja tehokasta. Haastattelukysymys on mainittu ennen jokaista koottua vastausta. Tulokset on koottu myös taulukoksi (liite 4.), tulosten tarkastelun helpottamiseksi.

### 5.1 Ikä työyhteisössä

- Tarvitseeko sinun haastattelutilanteessa tietää hakijan ikä? Tuoko se sinulle tärkeää tietoa hakijan pätevyydestä? Voiko se vaikuttaa palkkaus päätökseesi?

Yksikään vastaajista ei pitänyt ikää tärkeänä kriteerinä palkatessaan uutta työvoimaa. Jokainen vastaaja kuitenkin mainitsi, että ikä ja kokemus tällä alalla useasti kulkevat käsi kädessä, joten tietämällä iän, pystyy myös mahdollisesti arvioimaan työntekijän työkokemusta. Vastaaja. 1 mainitsi iän tärkeäksi tekijäksi, jos hakija hakee esimiestehtäviin. Tässäkin tapauksessa ikä ja työkokemus nivoutuivat yhteen. Vast. 6 sanoi mieluummin palkkaavansa nuoren sinkun keskusta-alueelta, jolla ei ole perhettä, kuin perheellisen ihmisen kauempaa jolla työn ulkopuoliset velvoitteet painavat päälle. Kaikkein tärkeimmäksi kriteeriksi kuitenkin nousi palkattavan ihmisen persoona ja into työhön.

- Koetko että kokin ammattiin hakeville tulisi olla yläikäraja? Jos kyllä, miksi? Jos ei, miksi? Minkä ikäisenä työntekijä on mielestäsi parhaimmillaan ammatillisesti?

Yläikärajaa kokin ammattiin hakeville kysyttäessä, ei kukaan vastaajista pitänyt sitä tarpeellisenä. Yli puolet vastaajista kuitenkin uskoi, että alalle hakeutuvat ihmiset ovat tietoisia, mihin ovat hakemassa. Mahdollisesti siis kevyempää työtä tarvitsevat, eivät hae tarkoituksella kiireiseen a la carte ravintolaan, vaan mieluummin hakeutuvat esimerkiksi päiväpainotteisiin lounasravintoloihin. Vast. 3 ihmetteli, ettei ymmärrä henkilöitä jotka aikuisiällä ja insinööritaustalla vaihtavat ravintola-alalle, koska nämä henkilöt kuitenkin



kaan harvemmin alalle pysyvästi jäävät. Vast. 8 sanoi, ettei palkkaisi liian nuorta, eikä liian vanhaa.

Viisi kahdeksasta vastaajasta oli sitä mieltä, että kokki työntekijänä on parhaimmillaan lähestyessään kolmeakymmentä. Tällöin kokemusta on jo karttunut monista eri paikoista, mutta työn ulkopuolista arkea ei välttämättä vielä paina perhe ja asuntolaina. Vast. 5 kuitenkin koki, ettei sellaista ikää ole, jolloin kokki olisi ammatillisesti parhaimmillaan, vaan joka päivä opitaan jotain uutta.

Vast. 5: ”Parhaimmillaan on silloin kun tekee omasta mielestään hyvää ruokaa ja on hyvä mieli tehdä sitä.”

- Koetko oman ikäsi vaikuttavan johtamistyyliäsi? Jos olisit kymmenen vuotta siten samassa asemassa kuin nyt, olisiko johtamistyyliäsi erilainen?

Kun ikää tulee lisää, niin johtamistyyli muuttuu rauhallisemmaksi ja ymmärtäväisemmäksi. Tätä mieltä oli seitsemän vastaajaa kahdeksasta, heiltä kysyttäessä olisiko oma johtamistyyli erilainen, jos he olisivat samassa asemassa kymmenen vuotta sitten. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ikä ei ole vaikuttanut hänen johtamistyyliinsä.

Vast. 3: ” Olisin varmasti. Mä oon omasta mielestäni aika räväkkä luonne, et mä oon kyl laantunut siitä ja tasaantunut ja kasvanut ja kypsynyt. Eri paikat ja tietysti aikakin tekee tehtävänsä.”

- Hyödynnetäänkö työpaikallanne eri-ikäisten työntekijöiden osaamista tehokkaasti? Onko työntekijöiden mahdollista erikoisosaamista kartoitettu ja sitä otettu hyötykäyttöön?

Kysyttäessä, onko työpaikalla kartoitettu eri-ikäisten erikoisosaamista ja onko sitä otettu tehokkaasti hyötykäyttöön, kolme kahdeksasta kertoi, että heillä on näin tehty. He määrittelivät erikoisosaamiseksi keittiössä enemmän kuin yhden työpisteen hallinnan, leipuri – ja jälkiruokaosaaminen sekä vastaavat taidot. Vast. 1 ja 5 kertoivat heillä työn-

tekijöiden olevan melko saman ikäisiä. Vast. 3 kertoi erityisesti rekrytointi tilanteessa kartoittavansa mahdollista erikoisosaamista.

- Vaikuttaako työntekijän ikä vastuun määrään työpaikalla vai riippuuko se vain ammattitaidosta?

Seitsemän kahdeksasta vastaajasta kertoi, että vastuun määrään työpaikalla ei vaikuta ikä, ainoastaan työpanos ja halu saada vastuuta. Vast. 8 mielestä ikä ja ammattitaito kulkevat yhdessä, joten hänellä vastuun antamiseen työpaikalla vaikuttaa myös työntekijän ikä. Vast. 4 kokemuksen mukaan toiset työntekijät ovat jo todella nuorena valmiita vastuun kantamiseen työpaikalla, kun taas toiset työntekijät eivät ole siihen valmiita vielä 50-vuotiaanakaan.

## 5.2 Sukupolvien erot

- Käyttäytykö esimiehenä tietoisesti erilaila eri-ikäisiä alaisia kohtaan?

Kahdeksasta vastaajasta viisi sanoi tietoisesti käyttäytyvänsä eri tavalla eri-ikäisiä alaisia kohtaan. Syyksi tähän sanottiin, että koska työntekijät ovat kasvaneet eri vuosikymmenillä ja tästä syystä suhtautuvat asioihin eri tavoin, niin tulee myös esimiehen heitä lähestyä eri tavalla. Vast. 1 ja 7, pitivät tärkeänä että työntekijöihin suhtauduttiin työpaikalla samanarvoisesti ja kaikkien tulisi olla samalla viivalla iästä riippumatta.

- Oletko huomannut vaikeuksia kommunikoida alaisten, jotka ovat itseäsi useampia vuosia nuorempia?

Kommunikointi ongelmia nuorempien työntekijöiden kanssa oli kokenut neljä vastaajista. Suurimmiksi esteiksi nousivat täysin erilaiset elämäntilanteet, joissa nuorempi työntekijä on verrattaessa vastaajaan itseensä. Myös täysin erilaiset puhetermit ovat tuottaneet ymmärtämisvaikeuksia.

Vast. 5: ”Joissain tapauksissa joo, koska niillä on elämäntilanne vähän erilainen. Siellä on se partymoodi menossa, ni silloin ei ehkä tajuu sitä kaik-

kee muuta, et perheelliset on perheellisii ja sit ne ei ymmärrä niitten ongelmia tai niitä juttuja.”

- Oletko toiminut esimiehenä itseäsi useampia vuosia vanhemmille työntekijöille? Jos olet, onko näissä tapauksissa esiintynyt auktoriteetti tai kommunikointi ongelmia?

Katsottaessa kommunikointia toiseen suuntaan, kohti vanhempaa työsukupolvea, oli myös puolet vastaajista kokenut jonkin asteisia auktoriteetti tai kommunikointiongelmia itseään useampia vuosia vanhempia työntekijöitä kohtaan. Näissä tilanteissa asiat olivat kuitenkin selviytyneet omalla painollaan, eikä laajempiin toimenpiteisiin tarvinnut ruveta. Jokainen vastaaja oli myös joskus toiminut tai toimii edelleen esimiehenä itseään iäkkäämmälle työntekijälle.

- Toimiessasi esimiehenä, oletko koskaan huomannut itsessäsi ikäennakkoasenteita jonkin ikäisiä työntekijöitä kohtaan?

Neljä kahdeksasta vastaajasta oli huomannut itsessään ikäennakkoasenteita jonkin ikäisiä työntekijöitä kohtaan. Erityisesti vanhempia työntekijöitä kohtaan huomattut asenteet kumpusivat oletetuista fyysisestä kunnosta ja työssä jaksamisesta. Vast. 5 kertoi huomaavansa ennakkoasenteita itsessään niin nuoria, kuin vanhempiakin kohtaan, mutta kertoi näiden ennakkoasenteiden romuttuvan yleensä aika nopeasti.

- Entä oletko esimiehenä toimiessasi alaisten keskuudessa toisten työntekijöiden ikään liittyviä ennakkoluuloja tai muita ongelmia? Esim. Ageismia?

Kysyttäessä, oliko vastaajana esimiehenä toimiessaan huomannut edellä mainittuja ikäennakkoasenteita alaistensa keskuudessa, kertoi kuusi kahdeksasta huomanneensa tällaista käyttäytymistä. Nämä asenteet nousivat esille asenteina toisen työntekijän osaaamista ja jaksamista kohtaan. Tilanteisiin puututtiin kuitenkin välittömästi, jos tilanne ei rauennut itsestään. Useimmiten tilanteet eivät kuitenkaan vaatineet väliin puuttumista.

- Koetko, että vanhempi työntekijä on oikeutettu helpotuksiin työssään? Vai tulee jaksaminen ottaa huomioon iästä riippumatta?

Kahdeksasta vastaajasta seitsemän ei soisi vanhemmalle työntekijälle helpotuksia työhönsä. Seitsemästä viisi mainitsi, että työntekijän kunto ja jaksaminen tulee ottaa huomioon iästä huolimatta. Vast. 7 mielestä liian näkyvät helpotukset vanhemmalle työntekijälle voisivat saada työntekijän tuntemaan vähempiarvoisuutta. Vast. 5 sanoi näkevän asiaa aivan päinvastoin. Koska ikää ja sen tuomaa kokemusta on, niin silloin on jo pitää ottaa enemmän vastuuta. Vast. 6 koki että vanhempi kokenut työntekijä on jo ruuhkavuotensa hoitanut ja on oikeutettu pieniin helpotuksiin, kuten roskien viemisen, jonka nuoremmat työntekijät voivat hoitaa.

Vast. 5: ”Ei, päinvastoin. Et hänellä on jo hyvät rutinit ja laajempi katsomus siihen työnkuvaan. Et silloin pitää jo ottaa enemmän vastuuta.”

Vast. 6: ”Joo, edellyttäen tietenkin et se vanhempi työntekijä on hyvä työntekijä. Et jos xx tekis paskat soosit, surkeet lihat ja paskat paistopinnat ni kyl mä alkaisin sitten sanomaan, et kyl se paikka siellä keittiössä ansaitaan.”

- Voisiko tällaisilla helpotuksilla saada työntekijä jaksamaan työssään pidempään vai onko se epäreilua toisia työntekijöitä kohtaan?

Kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että jonkin asteisten helpotusten avulla tämä olisi mahdollista. Helpotuksiksi mainittiin työaikojen sopiminen sopiviksi ja tietynlainen sopiva rasittavuus työssä. Vast. 1 mielestä työntekijän tulee täyttää se positio mihin hänet on palkattu. Vast. 2 mainitsi vaihtamisen toisenlaiseen ravintolaan, jos rasittavuus kävisi liialliseksi, koska muista työntekijöistä tällaiset helpotukset voisivat tuntua epäreiluilta. Kaikkien vastaajien mielestä tulee työntekijän jaksaminen ottaa huomioon, iästä riippumatta.

### 5.3 Esimiehen rooli ja tuki työssä

- Ravintolan keittiöhenkilökunta on useasti tiivis yhteisö, joka viettää todella paljon aikaa keskenään. Mitä mieltä olet henkilökohtaisten ongelmien ja asioiden

tuomisesta työpaikalle? Kuuluvatko työpaikalle vain työhön liittyvät asiat vai kannattaako työpaikalla keskustella myös työn ulkopuolisista asioista?

Viisi kahdeksasta vastaajasta koki, että työpaikalla kannattaa keskustella myös työnulkopuolisista huolista ja ongelmista. Jokainen viidestä kuitenkin mainitsi, että tämä on suotavaa niin kauan, kunhan se ei vaikuta negatiivisesti työn laatuun tai yhteishenkeen työpaikalla. Vast. 8 oli täysin sitä mieltä, että työpaikalle eivät työn ulkopuoliset asiat kuulu. Hän kuitenkin mainitsi, että hänelle voi tulla kertomaan jos jokin painaa mieltä. Vast. 5 mielestä asioista olisi parempi kertoa suoraan, jos jokin painaa mieltä, jotta työ-kaverit ymmärtävät mistä on kyse, jotta he eivät luule huonotuulisuuden johtuvan työstä. Vast. 4 päätti pohtimisen jälkeen, ettei työpaikalle tarvitse tuoda henkilökohtaisia ongelmia, mutta kuitenkin jäi miettimään, miksi töihin saisi tuoda vain ne positiiviset uutiset yksityiselämästä.

- Onko mielestäsi tärkeää sinun esimiehenä tietää alaistesi elämäntilanteista, jotta pystyt toimimaan heille parempana esimiehenä?

Alaisten elämäntilanteiden tietäminen oli kuitenkin tärkeää kuudelle kahdeksasta vastaajasta, jotta heille olisi helpompaa toimia hyvänä esimiehenä. Kaksi kuudesta koki tämän erittäin tärkeänä.

Vast. 6: ”On erittäin tärkeää. Mun mielestä se perustuu myös semmoseen et, jos mä en tiedä, ni se kuuluu siihen et mulla ja työntekijällä on jonkinlainen luottamus ongelma. Et kun tää ammatikunta perustuu siihen yötäpäivää tekemiseen, ni ky mun pitää aistia mitä sulle kuuluu. Tarviiks sä lomaa, tarviiks sä rahaa onks kaikki hyvin... se luottamus ja avoimuus on iso sana meidän keittiössä.”

- Onko mielestäsi pidempään alalla olleilla vanhemmilla työntekijöillä parempi selviytymiskyky? Kyllä/Ei? Jos kyllä, mistä luulet tämän johtuvan?

Viisi vastaajista uskoi, että kokeneemmilla vanhemmilla työntekijöillä on työn suhteen parempi selviytymiskyky, joka on tullut työvuosien ja kokemuksen karttuessa. Vast. 7 mielestä ikä ei vaikuttanut selviytymiskykyyn, vaan uskoi sen olevan jokaisella yksilö-

kohtaista. Kuitenkin viisi vastaajista, jotka uskoivat paremman selviytymiskyvyn johtuvan kokemuksesta ja iästä mainitsivat, että yksilökohtaisia erojakin on.

- Voiko vanhemman työntekijän selviytymiskyvystä olla haittaa? Voiko työntekijä mennä sokeaksi työnsä tekemiselle?

Kahdeksasta kuuden vastaajan mielestä pitkään alalla ollut työntekijä voi mahdollisesti sokeutua työnsä tekemiseen. Vast. 2 uskoi, että sokeutuminen työlle voi tapahtua niin nuorelle, kuin iäkkäämmällekin, työntekijälle. Vast. 6 sanoi, että on hänen velvollisuutensa saada vanhemmankin työntekijän silmät pysymään kiiluvina ja innostuksen työhön jatkuvana.

- Kuinka paljon nuorta työntekijää voi auttaa parantamaan selviytymiskykyään vai paraneeko se ainoastaan työvuosien karttuessa? Asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan 5=paljon. Anna mahdollinen käytännön esimerkki.

Asteikolla 1–5, jossa 1 on ”ei lainkaan”, 5 ”paljon”, kysyttäessä kuinka paljon vastaaja pystyy esimiehenä parantamaan ja auttamaan nuoren työntekijän selviytymiskyvyn kehittymistä, tuli keskiarvoksi 4. Kaksi vastaajista ei osannut antaa numeraalista arviointia. Keinoiksi selviytymiskyvyn tukemiseen annettiin tuen antaminen uusissa tilanteissa oman kokemuksen kautta ja asioiden selkeyttäminen.

- Kuinka paljon uskot, asteikolla 1-5 jossa, 1=ei lainkaan 5=paljon, ett’ tietämällä työntekijän iän, pystyt helpommin arvioida hänen motiivinsa tehdä työtä ja hyödyntämään tätä tietoa esimiehenä?

Jälleen asteikolla 1–5, jossa pyydettiin vastaajia arvioimaan kuinka hyvin he pystyvät arvioida alaistensa motiivin tehdä työtä, tietämällä työntekijän iän, tuli keskiarvoksi 3.6. Kaksi vastaajista ei osannut antaa numeraalista arviota. Taustalla olevina motivaatiotekijöinä kuten asuntolainan maksamisena, perheen elättämisenä tai säästämisenä mainitsi 4 vastaajista. Kaksi heistä painotti erityisesti näitä taustalla olevia motivaatiotekijöitä ja sitä, että motivaatiota iän mukaan on helppo arvioida. Toiset neljä näki-

vät motivaation ainoastaan työhön liittyvinä asioina, kuten kiinnostuksena työtä kohtaan ja haluna oppia uutta.

#### 5.4 Hiljainen tieto ja jaksaminen kaiken ikäisenä

- Koetko, että työssä uuden oppimiselle on yläikärajaa? Kyllä/Ei? Jos kyllä, miksi? Jos ei, miksi?

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä että uuden oppimiselle työssä ei ole yläikärajaa. Suurin osa oli sitä mieltä että joka päivä opitaan jotakin uutta ja että oppiminen sekä halu oppia ovat vain itsestä kiinni.

Vast. 8: ”Ei. Päivä kun ei opi mitään uutta on varmaan se päivä kun on kuollut. Ainahan sä opit jotin uutta, tavalla tai toisella. Sä voit muita seuraamalla oppia jotain hyvinkin yksinkertaista. Mikä voisikin olla vaikka ergonomisesti hyvä tehdä erilaila. Tai jotain muuta nuoremmalta tai vanhemmalta. Molemmilla on omii näkemyksiä, ja niitä pitää mun mielestä yrittää hyödyntää ja oppia.”

Vast. 1: ”Ei uuden oppimiselle voi olla, sit me ollaan kaikki jossain letkuissa jo.”

- Usein ajatellaan, että vanhemmilla työntekijöillä on paljon opetettavaa nuoremmille, mutta voisiko tilanteen nähdä toisin päin?

Jokainen vastaaja uskoi, että nuoremmilla työntekijöillä voi olla yhtä hyvin opetettavaa vanhemmille, kuin vanhemmilla nuoremmille. Vast. 2 sanoi huomanneensa tämän muutoksen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vast. 3 mainitsi erityisesti teknologian kehityksen nuoremman sukupolven eduksi ja kouluissa opetettavan nykyään asioita, joita ei kymmenen vuotta sitten edes tultu ajatelleeksi. Vast. 2 myös mainitsi miten vanhempi polvi hallitsee klassiset perusasiat ja nuoremmat uudet tekniikat.

- Onko osa-aikaeläke mielestäsi toimiva ratkaisu ravintola-alalla, jotta työurista saataisiin pidempiä? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?

Viiden vastaajan mielestä osa-aikaeläke voisi olla toimiva ratkaisu ravintola-alalle, jotta työurista saataisiin pidempiä. Vast. 6 oli sitä mieltä, että keittiötyötä tehdään täysillä niin kauan kuin jaksetaan, jonka jälkeen voi siirtyä sivuun. Hän koki suurimmaksi ongelmaksi osa-aikaeläkejärjestelyssä työvuorolistasuunnittelun, sillä heidän toimipisteessään toimitaan työpareittain eri keittiön työpisteissä. Jos työntekijä tekisi vain puolikasta viikkoa, ei hän voisi toimia yhdessäkään työpisteessä työparina. Vast. 8 uskoi, että osa-aikaeläke voisi toimia, mutta epäili myös työntekijän motivaation mahdollisesti laskevan, jos tämä tekisi vain muutaman vuoron viikossa.

- Onko hiljainen tieto sinulle tuttu käsite? Jos kyllä, onko sitä aktiivisesti yritetty hyödyntää työpaikalla? Jos kyllä, miten?

Vain yksi kahdeksasta vastaajasta tunnisti termin hiljainen tieto ja kertoi, että heidän toimipisteessään sitä pyritään hyödyntämään tehokkaasti. Tiedusteltaessa keinoja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen, kertoi vastaaja sen toteutuvan itsekseen kaiken muun sivussa. Muut vastaajista tunnistivat termin, kun se avattiin heille. Kaksi vastaajista sanoi, että hiljaista tietoa pyritään ja yritetään kartoittaa, mutta sen ei olevan mitenkään systemaattista. Vast. 7 kertoi termin tunnistuksen jälkeen heidän toimipisteessään hiljaista tietoa hyödynnettävän jatkuvasti. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan osannut tarkasti selkeyttää keinoja tai muita tapoja, miten hiljaisen tiedon hyödyntämistä toteutettiin.

- Ravintoloissa tehdään yleisesti pitkää päivää. Tuleeko työntekijän ikä ja jaksaminen ottaa huomioon työvuorolistasuunnittelussa?

Työvuorolistasuunnittelun suhteen kaikki vastaajat kertoivat jokaisen työntekijän olevan samalla viivalla. Kuitenkin yli puolella vastaajista oli tiedossa työntekijöissä henkilöitä, jotka mielellään tekevät pidempiä työvuoroja, joten heille mahdollisia lisätunteja laitettiin automaattisesti. Viisi vastaajaa kahdeksasta mainitsi, että perheelliset työntekijät voivat tarvita joustoa työvuorojen suhteen ja nämä pyritään ottamaan huomioon. Kaksi vastaajista sanoi ottavansa työvuorolistasuunnittelussa huomioon työntekijän jaksamisen iästä riippumatta. Vast. 6 sanoi, ettei laita vanhemmille työntekijöilleen pitkiä työvuoroja kysymättä, sillä he ovat omat ruuhkavuotensa jo tehneet.



- Ikääntyminen on jokaisella yksilöllistä. Onko työpaikallanne tapana keskustella ja kartoittaa ikääntyvien työntekijöiden jaksamista?

Kaksi vastaajaa sanoi, että ikääntyvien työntekijöiden jaksamista työssä seurataan ja kartoitetaan aktiivisesti keskusteluissa. Toinen näistä vastaajista sanoi yrityksessä olevan käytössä toimintamalli, jonka mukaan toimitaan. Toinen vastaajista sanoi käytössä olevan kyselyitä työntekijöiden jaksamisen seuraamiseen. Yksi vastaajista sanoi yrityksessä olevan käynnissä koulutuksia, joissa opetetaan tunnistamaan tekijät, joiden kohdalla työntekijä voisi mahdollisesti tällaisesta keskustelusta ja kartoittamisesta hyötyä. Tämän vastaajan toimipisteessä keskusteluja ei kuitenkaan aktiivisesti järjestetty. Yksi vastaaja sanoi kerran vuodessa pitävänsä kaikille työntekijöilleen kehityskeskustelut, joissa kaikki asiat, työhön ja muuhun liittyvät käydään lävitse. Loput neljä vastaajaa eivät pitäneet tällaisia keskusteluja tai eivät olleet tehneet kartoituksia vanhemmista työntekijöistään.

- Tarvitseeko työntekijä iästä riippumatta keskusteluja työssään jaksamisesta? Jos kyllä, toteutetaanko tätä aktiivisesti?

Kuusi vastaajista sanoi suoraan työntekijän, iästä riippumatta, tarvitsevan keskusteluja työssä jaksamisesta. Kaksi heistä sanoi kerran vuoteen pitävänsä kehityskeskustelut, joiden mukana näistä asioista puhutaan. Loput neljä sanoivat kartoittavansa tätä jaksamista työn ohella ja joka päiväisellä kuulumisten kyselyllä. Yksi vastaajista sanoi tällaisia keskusteluja tapahtuvan liian harvoin. Toinen sanoi tarpeen tulevan työntekijän elämäntilanteen mukaan.

Alla olevassa kuviossa tulokset on jaettu kolmeen pääteemaan. Näiden teemojen sisältö, kuvaa tuloksien keskeisimpiä asioita.



Kuvio 2. Haastatteluista nousseet keskeisimmät teemat ja niiden sisältö.

## 6 Päätelmät

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten keittiöesimies suhtautuu eri-ikäisiin työntekijöihin työpaikalla, nähdäänkö eri-ikäisyys hyötynä, kannattaako ikääntyvien työntekijöiden jaksamisen seuraamiseen panostaa sekä näkeekö esimies työntekijänsä eri roolien summana.

Työpaikoilla voidaan nähdä vastakkaisasettelua nuoremman ja vanhemman sukupolven kesken. Nuoret jotka ovat vasta koulusta valmistuneet, hallitsevat erilaisia asioita, kuin vanhempi sukupolvi, joka ei välttämättä ole koskaan joutunut teknologian uusia tuulia kohtaamaan. Teknologian kehityksen uskotaankin olevan suurin kuilun tekijä nuoremman ja vanhemman työntekijän välillä (Vaahtio 2006, 39.) Kiviranta (2010, 16–17) mainitsee kirjassaan miten väestön ikä-odote on pidentymässä, joten työuristakin on tulevaisuudessa tulossa pidempikestoisia. Tästä syystä myös vanhemman työntekijän on pidettävä kiinnostus työhön yllä ja oltava aktiivisesti mukana, myös teknologian uusissa käännteissä.

Haastatteluissa nousi esille, miten nuorempi sukupolvi oppii koulussa asioita tänä päivänä, joista ei osattu vielä edes kuvitella kymmenen vuotta sitten. Vast. 3 mainitsi erityisesti juuri uuden teknologian hallitsemisen nuorison eduksi. Uuden oppimiselle ei myöskään uskottu olevan ylä-ikärajaa, joten kukaan haastateltavista ei nähnyt estettä, miksi vanhempi työntekijä ei voisi pysyä mukana työnteossa uuden oppimisen innolla. Halu oppia uutta ja motivoitua nähtiin olevan vain henkilöstä itsestään kiinni. Jokainen vastaaja uskoi, että nuoremmilla voi olla yhtä hyvin opetettavaa vanhemmille, mutta halu ottaa vastaan tietoa itseään nuoremmalta työntekijältä, voi olla joskus haastavaa.

Vaikka halu pysyä motivoituneena ja oppia uutta, nähtiinkin vastaajien keskuudessa olevan työntekijästä itsestään kiinni, on silti tärkeää, että esimies tukee tätä motivaatiota ja kannustaa myös vanhempaa työntekijää oppimaan uutta. Kartoittamalla työntekijöiden osaamista, voitaisiin järjestää työpareja, joilla voi olla iästä riippumatta paljon opetettavaa toisilleen. Näin uuden oppiminen on jatkuvaa ja vireystila työssä pysyy hyvänä.

Haastattelussa kysyttiin, oliko eri-ikäisten työntekijöiden erityisosaamista kartoitettu ja sitä yritetty hyödyntää. Eri-ikäisten työntekijöiden erityisosaamista oli kartoitettu vain kolmessa toimipisteessä ja yritetty ottaa hyötykäyttöön. Vast. 6 sanoi olevan hänen vastuullaan esimiehenä saada vanhempi työntekijä pysymään motivoituneena ja työntekijän silmät kiiluvina.

Kivirannan (2010, 17–18) mukaan jos työyhteisössä vallitsee ikäkasitysjattelumalli, voi se helposti heikentää työyhteisön toimivuutta. Tällä tavoin eri-ikäiset työntekijät peilaavat toimintaansa näiden ennakkokäsitysten mukaan ja toimivat juuri niin, kuin heidän oletetaankin toimivan ikänsä mukaisesti. Toivottavaa olisi kääntää asia pääläelle ja pyrkiä eroon vallalla olevista ajattelumalleista.

Ravintola-alalla kuulee usein lauseen: ”Kyllähän nuorena pitää jaksaa!” Tämä siis asettaa nuorille työntekijöille ajatuksen siitä, että heidän pitäisi venyä pitkiin työpäiviin ja silti jaksaa tehdä työnsä hyvin, vaikka alkaa tuntua että seinät kaatuvat päälle ja stressi käy liialliseksi. Tämä varmaankin aiheuttaa omalta osaltaan keittiöurien lyhytikäisyyden, koska nuoremmalla iällä annetaan kaikkensa ja vanhemmaksi tullessa ei vain yksinkertaisesti jakseta.

Vaah tion (2006, 8–9) mukaan termi ikäjohtaminen on laajalti väärinymmärretty termi, josta tulisi irrottautua. Termi käsitetään yleensä niin, että eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavoin ja erityisesti tämä kohdistuu vanhempien työntekijöiden johtamiseen. Vastoin asi antuntijoiden hyviä aikeita ikäjohtamiseen on alettu yhdistää negatiivisia asioita, jotka voivat ennestään kasvattaa kuilua eri-ikäisten keskuudessa työpaikalla.

Viisi kahdeksasta vastaajasta kertoi käyttäytyvänsä tietoisesti erilailla, eri-ikäisiä, alaisiaan kohtaan. Syyksi tälle annettiin työntekijöiden erilaiset taustat ja ympäristöt joissa he ovat kasvaneet, joten tästä syystä he myös tarvitsisivat erilaisen lähestymistavan. Kommunikointiongelmia itseään nuorempien alaisten kanssa oli vastaajista kokenut puolet. Syyksi annettiin juuri erilaiset elämäntilanteet ja taustat. Auktoriteettiongelmia tai kommunikointiongelmia itseään vanhempien työntekijöiden kohdalla oli kohdannut puolet vastaajista. Jokainen vastaaja oli toiminut jossain vaiheessa esimiehenä itseään

useampia vuosia vanhemmalle työntekijälle. Myös puolet vastaajista oli huomannut itsessään ennakoasenteita jonkin ikäisiä työntekijöitä kohtaan.

Työterveyslaitoksen barometrin mukaan jopa 71 % esimiesasemassa olevista sanoo eri-ikäisyyden vaikuttavan työhönsä paljon tai erittäin paljon. (Hurme, T. 2012.) Parry & Tyson (2011, 44) mainitsevat kirjassaan miten ikä esittää todella suurta roolia työpaikoilla. Se tulee esille henkilöstöä koskevissa päätöksissä, joko tietoisesti tai tiedostamatta.

Barometrin prosenttiluku ja tutkimuksen tulos ovat melko lähellä toisiaan, vain 8,5 % erolla. Jos viisi kahdeksasta sanoi tietoisesti käyttäytyvänsä eri tavoin eri-ikäisiä alaisia kohtaan, tulee prosenttiluvuksi tutkimuksen vastaajilta 62,5 %.

Olisi tietysti hyvä, jos esimies ei kohtelisi työntekijöitään eri tavalla näiden eri-ikäisyyden takia. Asiaa tarkasteltaessa toiselta kannalta, on ikä myös jokaisen ihmisen yksilöllinen asia ja riippuen, iästä vaikuttaa se henkilön persoonaan ja yksilöllisyyteenkin. Yleistyksiä voi olla vaarallista tehdä vain iän puolesta, mutta ei se kuitenkaan väärin ole ottaa työntekijän ikä huomioon häntä lähestyessä. Iän kuitenkin tulisi muistaa antaa olla taustalla oleva tekijä, jonka avulla ei tehdä johtopäätöksiä työntekijästä ja tätä asiaa tulisi painottaa esimiehille, heitä kouluttaessa.

Simströmin (2010) Helsingin Sanomien artikkelin mukaan, tarvitaan hyvää ikäjohtamista, jotta työurista saataisiin pidempiä. Tähän johtamistyyliin tulisi huomioida niin ikä, kuin ikäsidonnaisetkin seikat, kuitenkin unohtamatta yksilön erilaisuutta ja persoona.

Tällä tavoin ikäjohtaminen voisikin toimia, jos muistetaan kaikissa tapauksissa ottaa huomioon työntekijä yksilönä ja omana persoonana, eikä vain sokeasti tuijoteta ikää. Kukaan vastaajista ei kertonut suoraan harjoittavansa ikäjohtamista työpaikalla, mutta jos esimies tiedostaa käyttäytyvänsä eri tavoin eri-ikäisiä työntekijöitään kohtaan, alkaa se täyttää ikäjohtamisen kriteereitä. Kuitenkin usea vastaaja painotti myös työntekijän yksilöllisyyttä.

Osa-aikaeläke ja porrastettu eläkkeelle siirtyminen voivat tuoda lisää vuosia työntekoon ja auttaa ikääntyvää työntekijää jaksamaan työssään pidempään. Myös työntekijän kunnan kuulostelu ja kartoittaminen työn rasittavuudesta, voisivat auttaa luomaan pidempiä työuria. (Ikärakenteen muutos ja sen vaikutukset suomessa 2012.)

Ravintola-alalla osa-aikaeläke ei ole ollut tavallinen käytäntö työurien pidentämiseksi. Työn kuluttavuuden takia moni ei jää eläkkeelle keittiöstä, vaan vaihtaa ennen eläkeiän lähestymistä toisenlaisiin, vähemmän kuluttaviin töihin. Viisi vastaajaa koki, että osa-aikaeläke voisi olla toimiva ratkaisu työurien pidentämiseksi, mutta koki sen paikoittain myös haasteelliseksi, juuri keittiötyön luonteen takia. Vast. 6 oli vahvasti sitä mieltä, että tätä työtä tehdään täysillä niin kauan, kunnes ei enää jakseta. Hänen mielestään suurin ongelma olisi juuri työvuorolistasuunnittelussa. Vast. 8 uskoi, että muutamaa päivää viikossa tekevä työntekijä voisi helposti kadottaa motivaationsa työhön. Vastaajat, joiden mielestä osa-aikaeläke voisi toimia, eivät maininneet työvuorolistasuunnitteluun liittyviä ongelmia, vaan näkivät ratkaisun aivan mahdollisena heidän toimipisteessään. Myös työn rasittavuuden mitoittaminen jaksamisen mukaan mainittiin. Vain kaksi vastaajaa kertoi, että heillä vanhempien työntekijöiden jaksamista kartoitetaan säännöllisesti, kahdeksasta vastaajasta tämä luku on melko pieni. Tämän asian voi tietysti selittää sillä, että tällä hetkellä toimipisteessä ei välttämättä ole työntekijöitä, jotka kuuluisivat tähän kategoriaan. Neljä kuitenkin sanoi, ettei tällaisia keskusteluja pidetä laisinkaan.

Onko siis usko siihen niin tiukassa, että keittiötyöstä ei voida koskaan eläköityä, joten vanhempien työntekijöiden tilanteen ja työssä jaksamisen kuulostelun ei koeta olevan hyödyllistä? Yhdessä tutkimuksen yrityksen toimipisteessä on tietävästi työntekijä, joka luultavammin tulee eläköitymään työstään kokkina. Miten hän on sitten jaksanut tehdä työtä näin pitkään? Tietysti ihmiset ovat erilaisia yksilöitä, mutta voisi olla hyödyllistä yritykselle kartoittaa, miten tämä työntekijä on jaksanut työssään. Yritys voisi hyötyä tästä tiedosta, mahdollisesti soveltamalla tietoa tulevaisuudessa vastaavissa tapauksissa. Eli kartoittaminen jaksamisesta voisi olla todella tärkeää, jotta arvokkaat työntekijät haluaisivat tehdä työtään ja jaksaisivat myös siinä mahdollisimman pitkään.

Seitsemän kahdeksasta ei kuitenkaan soisi erityisiä helpotuksia vanhemmalle työntekijälle jaksamisen kannalta. Viisi heistä mainitsi, että jaksaminen tulee ottaa huomioon

iästä riippumatta. Kun asiaa tiedusteltiin työuran pituuden kannalta, eli voisiko tällaisilla helpotuksilla saada työntekijä jaksamaan työssään pidempään, oli kuusi kahdeksasta sitä mieltä, että se olisi mahdollista. Helpotuksiksi mainittiin juuri työaikojen sopiminen ja tietynlainen rasittavuus työssä.

Tietysti työntekijän jaksaminen tulee huomioida iästä riippumatta, eikä kohdistaa sitä vain puhtaasti ikääntyviin työntekijöihin. Työn ulkopuolella olevat asiat voivat kuormittaa myös arkea työpaikalla. Kaikki vastaajista kertoivat työvuorolistasuunnittelun suhteen kaikkien työntekijöiden olevan tasa-arvoisia. Kuitenkin esille nousi seikkoja, jotka voivat vaikuttaa tähän. Perheellisten ymmärrettiin mahdollisesti tarvitsevan joustoa vuorojen suhteen. Yksi vastaajista sanoi, ettei vanhemmille työntekijöilleen laita pidempiä työvuoroja, ilman työntekijän suostumusta. Vain kaksi kuitenkin mainitsi ääneen, että jaksaminen otetaan huomioon listasuunnittelussa iästä riippumatta.

Esimiehellä on suuri valta ja vaikutus työntekijän työstä palautumiseen ja siinä jaksamiseen, juuri työvuorolistasuunnittelun kautta. Tällä tavoin hän pystyy vaikuttamaan työntekijän vapaa-aikaan ja aikatauluun. Esimiehen olisi myös järkevää kannustaa alaisiaan olemaan aktiivisia ja liikkumaan, terveytensä edistämiseksi. Liikunta on paras keino enenaikaisen vanhenemisen ehkäisemiseksi. Se auttaa myös pitämään vireystilan hyvänä kaiken ikäisillä. (Hussi ym. 2011, 62.) Ottamalla työntekijän elämäntilanne huomioon ja huomioimalla nämä työvuorolistan suunnittelussa, pystyy esimies mahdollisesti helpottamaan työntekijän sosiaalisia suhteita työn ulkopuolella. (Ammattinetti.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että suurimmassa osassa vastaajien toimipisteitä kaikkien työntekijöiden jaksamista kartoitetaan säännöllisesti joko kehityskeskusteluissa tai päivittäin kuulumisia kyselemällä. Kuusi vastaajaa uskoi näiden keskustelujen olevan tärkeitä, jotta ollaan perillä työntekijän voinnista. Kaksi heistä piti kehityskeskusteluita säännöllisesti. Yksi vastaaja sanoi tarpeen tulevan työntekijän elämäntilanteen mukaan.

Jos tarve tulee työntekijän elämäntilanteen mukaan, niin miten ilman keskusteluja tai kyselyä, voi esimies olla perillä työntekijänsä elämäntilanteesta? Isolla osalla vastaajista tuntui kuitenkin olevan kiinnostusta ja halua tietää, miten heidän alaisensa jaksavat. Tämä on tietysti hienoa, että työntekijä nähdään kokonaisuutena, rooliensa summana,

jonka työntekoon ja jaksamiseen voivat vaikuttaa muutkin kuin vain työpaikalla tapahtuvat asiat. Kehityskeskustelut voisivat olla tehokkain ja helpoin tapa kartoittaa säännöllisesti työntekijöiden elämäntilanteita ja työssä jaksamista. Vaikka iso osa vastaajista sanoi kyselevänsä kuulumisia päivittäin, niin kuinka paljon työntekijä on valmis kertomaan ohi menneen omasta tilanteestaan. Jos keskustelulle varattaisiin oma aikansa ja paikkansa ja työntekijä olisi valmistautunut kertomaan tilanteestaan, voisi työntekijästä saada myös enemmän tietoa irti.

Vanhempi tai kokeneempi työntekijä on kohdannut työssään monia eri tilanteita ja on mahdollisesti tätä kautta kehittänyt paremman selviytymiskyvyn. Stressaavat ja yllättävät tilanteet osataan suhteuttaa, eivätkä ne kasva liian rasittaviksi. Hän tuntee myös itsensä paremmin ja tietää miten suhtautua erilaisiin tilanteisiin. (Kiviranta 2010, 20–21.)

Vanhemman työntekijän parempaan selviytymiskykyyn uskoi viisi vastaajista. Kuitenkin kaikki sanoivat asiassa olevan paljon yksilökohtaisia eroja. Toiset työntekijät osaavat jo nuorena, pienellä kokemuksella, käsitellä stressiä ja yllättäviä tilanteita paremmin, kun taas toinen, pitkään jo alalla ollut, ei koskaan opi siihen. Yksi vastaajista painotti, että uskoo selviytymiskyvyn olevan puhtaasti yksilökohtaista.

Voiko esimies sitten auttaa selviytymiskykyä parantumaan? Asteikolla yhdestä viiteen tuli keskiarvoksi 4. Vaikka kaksi ei osannut antaa numeraalista arviota, on silti keskiarvo korkea. On hienoa, että esimies kokee pystyvänsä tukemaan työntekijää stressaavissa tilanteissa ja tärkeämpänä, että hän myös niin haluaa tehdä ja kokee sen hyödylliseksi. Esimies koki oman työkokemuksensa olevan isossa osassa tämän tuen antamisen kannalta. Yrityksen sisällä voitaisiin painottaa tällaista toimintamallia, jossa kokeneempi työntekijä tai esimies tiedostaa, miten tukea nuoremman työntekijän selviytymiskykyä. Toimintamalli ei kuitenkaan vaatisi suuria asioita toteutuakseen, vaan ainoastaan kiinnostusta työntekijää kohtaan ja tilanteiden huomioimista, joihin työntekijä työpaikalla joutuu.

IkäsyRJintä kohdistuu usein juuri vanhempaan väestöön ja työelämässä työnhakutilanteisiin. Vanhempi hakija, joka olisi pätevä ja kykenevä työhön, karsitaan usein korkeamman ikänsä vuoksi. Tärkeää olisi keskittyä vain hakijan haluun tehdä työtä, sekä pätevyYTEEN. (IkäsyRJintä ja ennakkoluulot 2013.)



Haastatteluissa nousi esille, että yksikään esimies ei pitänyt ikää tärkeänä kriteerinä, palatessaan uutta työvoimaa. Kuitenkin iän ja kokemuksen uskottiin kulkevan käsi kädessä. Vast. 1 sanoi iällä olevan merkitystä, jos hakija hakee esimiestehtäviin. Kaikkein tärkeimmäksi kriteeriksi nousi kuitenkin hakijan persoona ja into työhön. Vast. 8 kuitenkin mainitsi, ettei palkkaisi liian nuorta eikä liian vanhaa. Ammattiin hakeville ei koettu tarpeelliseksi asettaa ylä-ikärajaa. Viisi kahdeksasta sanoi kokin olevan ammatillisesti parhaimmillaan iän lähestyessä kolmekymmentä. Tällöin on kokemusta jo karttunut, mutta arjessa ei vielä paina suuret velvollisuudet. Vain yksi vastaajista ei uskonut sellaista ikää olevan, jolloin kokki on parhaillaan ammatillisesti.

Vaahtion (2006, 70–72) mukaan yleinen mielipide työmaailmassa ihanneiästä on reilusti yli kahdenkymmenen, mutta juuri alle kolmekymmentä. Kolmenkymmenen paikkeilla työntekijä alkaa olla vasta tosissaan työn tekemisen suhteen ja viidenkymmenen ohittaneena ei työntekijä enää opi uusia asioita.

Jos vertaa haastattelujen vastauksia ja Vaahtion teoriaa näkyy selkeä yhtenäisyys. Mistä sitten johtuu tämä maaginen kolmenkymmenen ihanneikä? Varmaankin juuri siitä, että työkokemusta on jo luultavammin karttunut ja työn ulkopuolisessa arjessa ei vielä välttämättä paina perhe tai asuntolaina. Toivottavasti tämäkin ennakkokäsitys on muuttumassa työmaailman mennessä eteenpäin. Nykyään ei kuitenkaan enää välttämättä tehdä kaikkea perinteisen kaavan mukaan. Ihmiset hankkivat lapsia paljon myöhemmin tai eivät hanki ollenkaan. Kaikki eivät halua ottaa asuntolainaa ja toiset vaihtavat alaa vielä myöhemmällä iällä. Nämä ennakko-olettamukset alkavat pikku hiljaa olla hieman vanhanaikaisia, jos miettii mihin suuntaan ollaan menossa.

Hiljaisen tiedon käsite oli vain yhdelle vastaajalle kahdeksasta tuttu. Sen kuitenkin tunnisti, termin avaamisen jälkeen, jokainen vastaajista. Yhteensä kolme vastaajaa sanoi heidän toimipisteessään hiljaista tietoa yritettävän hyödyntää ja kartoittaa. Kukaan ei kuitenkaan osannut antaa konkreettisia keinoja, miten sitä hyödynnetään.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan ammattitaitoa, joka tulee työntekijän selkärangasta. Hän on useita kertoja tehnyt samaa asiaa, välillä onnistuen ja välillä epäonnistuen. Työntekijä

on oppinut virheistään, ja sitä kautta taas parantunut suoritustaan. Hän ei kuitenkaan itse osaa selittää, miten hän pääsee loistavaan lopputulokseen. (Vahtio 2006, 153–154.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin voi olla haasteellista. Parhaassa tapauksessa hiljainen tieto ei siirry vain vanhemmalta työntekijältä nuoremmalle, vaan myös toiseen suuntaan. Eri-ikäisten työntekijöiden välillä voi olla sukupolvien kuiluja, joten tiedon siirtyminen ei aina ole helppoa. Hiljaisen tiedon siirtymisen pitäisi siis olla systemaattista ja sitä tulisi ohjata. Vuorovaikutus on yksi tehokkaimmista keinoista tähän. Työpareien avulla voidaan laittaa yhteen työntekijöitä joilla on toisilleen opetettavaa. Työpareja voidaan myös kierrättää, jolloin oppiminen on jatkuvaa. (Kiviranta 2010, 188–189.)

Kukaan vastaajista ei osannut antaa selkeitä keinoja, miten heidän toimipisteessään hiljaista hyödynnetään, mutta he eivät varmaankaan osanneet yhdistää työparityöskentelyä hiljaisen tiedon hyödyntämiseen, sillä keittiöissä tällainen oppiminen on arkipäivää. Harjoittelija tai uusi työntekijä tulee työpaikalle ja hänet opastaa yleensä lähin esimies talon tavoille. Työtä tehdään rintarinnan ja vuorovaikutus työvuorossa on voimakasta. Kysellään miksi jokin asia tehdään jotenkin, pohditaan yhdessä miten kannattaisi tehdä ja heitellään ideoita puolin ja toisin. Varsinkin Suomalaisessa keittiöympäristössä tämä toimii, sillä keittiöhierarkia ei ole niin voimakkaasti läsnä kuin muualla. Osaaminen karttuu tekemisen, onnistumisen ja epäonnistumisen kautta. Seuraamalla läheltä työkaaverin työskentelyä oppii huomaamaan pienet eleet ja tekemiset, joita tämä ei edes tajua kertoa tekevänsä. Tekeminen tulee siis selkärangasta, eikä sitä tiedosteta.

Tällä tavoin hiljaista tietoa varmasti hyödynnetään kaikissa toimipisteissä, mutta vastaajat eivät vain osanneet yhdistää näitä toisiinsa. Olisi varmasti hyödyllistä, jos yrityksessä esimiehille selkeytettäisiin hiljaisen tiedon merkitystä ja hyödyntämisen tarpeellisuutta.

Ravintola-alaa pidetään yleisesti hyvänä alana aloittaa ura, mutta se ei kuitenkaan aina saa työntekijöitä jäämään alalle. Ala vetoaa erityisesti nuoriin, jotka pystyvät tekemään töitä lomakausien aikana ja joilla ei ole muita vastuita. Vanhemmat taas karttavat alaa rasittavien työolosuhteiden takia. Vain harva tekee ravintola-alalla koko elämän kestävä työuran. (European Agency for Safety and Health at Work 2008, 15.)

Onko ala sitten vain riippuvainen nuorista? Eikö ole keinoja saada työntekijä jaksamaan työssään myös vanhemmalla iällä, jotta kokeneiden työntekijöiden tietoja ja taitoja py-  
syttäisiin siirtämään eteenpäin? Uskon, että osittain tähän pysytään vaikuttamaan hyväl-  
lä esimies toiminnalla. Kun esimies haluaa ottaa huomioon työntekijänsä mahdolliset  
erityistarpeet ja joustamaan niiden mukaan, järkevissä raameissa, pystyy hän helpotta-  
maan työntekijän arkea, niin kotona kuin työpaikallakin. Tällä tavoin mikään elämän  
osa-alue ei tule liian raskaaksi hoitaa.

Kuudelle vastaajalle kahdeksasta oli tärkeää tietää alaistensa elämäntilanteista, jotta he  
pystyisivät toimimaan heille parempina esimiehinä. Vain kaksi piti tätä erittäin tärkeänä.  
Viisi vastaajista koki, että työpaikalle voi tuoda myös työn ulkopuolisia huolia. Vast. 5  
painotti, että on parempi avautua siitä mikä mieltä painaa, jotta kollegat eivät luule  
huonotuulisuuden johtuvan työstä tai työkavereista. Kaikki kuitenkin olivat sitä mieltä,  
että ulkopuoliset asiat eivät saa vaikuttaa negatiivisesti työn laatuun. Henkilökohtaisten  
asioiden tuominen työpaikalle on siis kaksipiippuinen juttu. Työntekijät ovat kuitenkin  
henkilöitä, joilla kaikella todennäköisyydellä on myös työn ulkopuolista elämää ja siihen  
liittyviä haasteita ja huolia.

Kiviranta (2010, 110–111) esittää miten uusi näkökulma on tulossa työelämään, jossa  
esimiehen vastuualue laajenee entisestään. Tässä näkökulmassa esimiehen on oltava  
valppaana ja huomioitava työntekijän selviytyminen työn ja muun elämän risteytyessä.  
Tämä vaatii esimieheltä valppautta, jotta hän muistaa johtaa työntekijöitään kokonai-  
suuksina. Työntekijöitä tulisi johtaa niin kokonaisvaltaisesti, että he haluavat jatkossakin  
toimia saman esimiehen alaisuudessa. Aiemmin on uskottu työroolin johtamisen olevan  
riittävää ja työn ulkopuolisten asioiden kuuluvan visusti työpaikan ulkopuolelle. Tärkein  
asia tässä uudessa näkökulmassa on se, että esimies on kiinnostunut kokonaisvaltaisesti  
työntekijöidensä jaksamisesta. Tärkein keino asian selvittämiseen on yksinkertaisesti  
kysyminen asiasta. Yhdessä esimies ja alainen voivat pohtia miten elämä ja työ kohtaa-  
vat jollakin hetkellä ja riittävätkö sen hetkiset voimavarat kaiken hoitamiseen.

Suurin osa vastaajista uskoi olevan hyötyä, että työpaikalla kannattaa keskustella myös  
työn ulkopuolisista asioista. Tämä on hieno asia, koska keskustelu voi olla jopa tera-  
peuttista työntekijälle, kertoi hän huolistaan sitten työkaverille tai esimiehelle. Ravinto-

lan keittiön henkilökunta on yleensä melko tiivis työyhteisö, jonka kanssa vietetään paljon tunteja päivässä. Jos työkaverilla on huolia, voi se helposti näkyä työn jäljessä tai työn aikatauluttamisessa. Esimies ei aina ole vuorossa läsnä, eikä kykene aina huomaamaan jos jollakin on huolia. Työkaverillakin on tällöin velvollisuus kysyä kollegan vointia tai kertoa lähimmälle esimiehelle, huomanneensa jonkin olevan pielessä. Jos asioihin tartutaan jo varhaisessa vaiheessa ja ne pyritään selvittämään, vaikka lopullista ratkaisua ei välttämättä edes löytyisi, voi se silti tuoda työntekijälle tunteen, että hänen hyvinvoinnistaan työpaikalla välitetään ja hänet koetaan arvokkaaksi osaksi työyhteisöä. Tämä voi auttaa jaksamaan jo paremmin. Kehityskeskusteluiden kautta voisi esimies tiedottaa alaisilleen tällaisesta tavasta toimia. On tietysti yksilökohtaista haluaako alainen jakaa asioitaan työpaikalla, mutta jos hän ei ole valmis kertomaan mikä mieltä painaa, ei sen tulisi myöskään näkyä työssä.

Asteikolla yhdestä viiteen pyydettyä arvioimaan työntekijän motiivin tehdä työtä tuli keski-arvoksi 3.6. Tässä kysymyksessä painotettiin erityisesti, että työntekijän iän tietämällä, kuinka hyvin vastaaja osasi motiivin arvioida. Kaksi vastaajista ei osannut antaa numeraalista arviota. Kysymyksellä yritettiin erityisesti kartoittaa, missä elämäntilanteissa eri-ikäisinä esimiehet uskoivat alaistensa olevan ja tätä kautta mitä motivaatiotekijöitä työn tekemisen taustalla piilee. Moni vastaaja sanoi kysymyksen olevan vaikea, sillä työntekijän puhdasta motiivia on vaikea arvioida. Neljä vastaajista mainitsi motivaatiotekijöiksi juuri taustalla olevia asioita, kuten asuntolainan maksamisen, perheen elättämisen ja muut vastaavat. Vain kaksi sanoi motiivin arvioimisen iän mukaan olevan helppoa. Toiset neljä ajattelivat motivaatiota vain työhön liittyvinä asioina, kuten haluna oppia ja kiinnostuksena työhön. Nuutila (2006, 97–100) tutki pro gradussaan miten keittiötyöntekijät sitoutuvat työhönsä ja motivoituvat siitä. Tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi nousi työ itsessään. Rahapalkka koettiin sekundääriseksi tekijäksi.

Motivaatiota oli siis melkoisen hankala arvioida vain iän puolesta, mutta keski-arvo oli silti melko korkea. Oli yllättävää, että vain puolet vastaajista ymmärsi motivaatiotekijöiksi myös työn ulkopuolella vaikuttavia asioita. Tähän voisi miettiä miten Kivirannan mainitsemassa uudessa johtamismallissa tulisi työntekijää johtaa kokonaisuutena. Tällöin myös motivaatioon työssä vaikuttavat niin työpaikalla, kuin työn ulkopuolellakin olevat asiat ja tilanteet.

Kun sitoutumista katsotaan henkilön iän kannalta, on hyvä miettiä henkilön silloista elämäntilannetta. Pelkän kalenteri-ikä perusteella on vaikea arvioida henkilön arvoja ja elämäntilannetta, mutta se voi auttaa saamaan käsitystä, miksi henkilö mahdollisesti on jonkin ikäisenä sitoutunut työhönsä ja millä tavalla.

## 7 Pohdinta

läästä ravintola-alalla ei ole tehty runsain määrin tutkimuksia. Haasteena oli soveltaa läästä tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuutta työelämässä, ravintola-alan näkökulmaan ja vielä tarkennettuna ravintolan keittiöihin. Ravintoloiden keittiöiden työntekijät ovat kuitenkin ihmisiä, siinä missä muidenkin alojen työntekijät, joten jo tehtyjen tutkimusten ja kirjallisuuden voi olettaa myös heihinkin soveltuvan.

Miten sitten tutkimus vastasi esitettyihin tutkimusongelmiin? Pääongelmana tutkimuksessa oli miten keittiöesimies suhtautuu eri-ikäisyyteen työpaikalla. Suurimmalta osin haastattelujen perusteella sai vaikutelman, että esimies jokaisessa toimipisteessä välittää työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Esimiehetkin ovat yksilöitä ja suhtautuvat työhönsä eri tavoin. Ei voi siis odottaa jokaiselta esimieheltä samanlaista käytöstä, eri toimipisteissä vaikka saman yrityksen sisällä toimitaankin.

Ikä on osa jokaisen työntekijän persoonaa. Yksi haastateltavista mainitsi, että ikä kuitenkin luo ennakko-olettamuksia, samalla tavoin, kuin mikä tahansa muu luonteenpiirre tai ulkoinen seikka. Kaikki kuitenkin olemme vain ihmisiä, emmekä ikinä pysty olemaan täysin neutraaleja uusia henkilöitä kohtaan. Vaikka jokainen vastaaja selkeästi halusi toimia neutraalisti jokaista työntekijäänsä kohtaan, eikä halua toimia ikärasistisesti, nousi silti esille seikkoja, jotka tähän viittaavat. Kuten yhden vastaajan kommentti, että ei koskaan palkkaisi liian nuorta tai vanhaa työntekijää. Vaikka esimiehen tarkoitusperät olisivatkin yleisesti hyvät, voi hän silti tiedostamattaan toimia ikärasistisesti. Jälleen nousee esille fakta, että olemme kaikki vain ihmisiä, myöskin esimiehet.

Eri-ikäisyys koettiin esimiesten mielestä kuitenkin suurimmalta osin rikkautena ja hyötyinä. Kun työntekijät ovat eri-ikäisiä, näkevät he myös asiat eri tavoin. Tämä tuo uusia näkökulmia joka päiväiseen työhön, eikä kaavoihin kangistuta niin herkästi. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, tuovat nuoret uusia ideoita ja tapoja tehdä asioita eri tavoin työpaikalle ja vanhemmat työntekijät hallitsevat klassiset työtavat. Kun nämä kaksi maailmaa saadaan toimimaan yhdessä ja oppiminen toisiltaan tapahtuu molempiin suuntiin, tuo se työpaikalle mittaamatonta arvoa. Esimiehen tavoitteena on jalostaa tätä oppimista ja kannustaa työntekijöitään kaiken ikäisenä. Kartoittamalla eri-ikäisten työn-

tekijöidensä erikoisosaamista, ajamalla tätä osaamista eteenpäin ja miettimällä keinoja jakaa tätä osaamista muille työntekijöille, pystyy esimies pitämään työntekijänsä kiinni uuden oppimisessa ja motivoituneena.

Ravintola-alalta ei moni työntekijä eläköidy. Ala on niin fyysisesti kuin henkisesti kuluttava ja pääsääntöisesti nuoremman sukupolven hallitsema. Harvat vanhemmat työntekijät, joita keittiöistä sitten löytyy, ovat tehneet pitkän uran ravintola-alalla ja tätä kautta omaavat tietoja ja työnhallintaa, jota ei välttämättä vielä nuorempi sukupolvi ole omaksunut. Kannattaako sitten vanhempien työntekijöiden jaksamisen seuraamiseen panostaa ravintoloissa?

Haastatteluista nousi esille jonkin asteisia ristiriitaisuuksia vastauksista, koskien ikääntyviä työntekijöitä. Kaksi vastaajaa kertoi, että vanhempien työntekijöiden jaksamisen seuranta toteutetaan aktiivisesti. Toinen heistä sanoi yrityksessä olevan toimintamalli, jonka mukaan tätä toteutetaan. Jos yrityksen sisällä tällainen toimintamalli on, niin miksi sitä ei kuitenkaan hyödynnetä aktiivisesti? Eikö sen noudattaminen ole pakollista eri toimipisteissä? Luulisi, että jos tällainen toimintamalli on jo olemassa, olisi helppoa sen mukaan myös toimia, eikä sen luulisi vaativan suurempia ponnisteluja esimieheltä. Puolet vastaajista eivät kartoittaneet millään tavoin vanhempien työntekijöidensä jaksamista. Vanhemmat työntekijät kuitenkin koettiin tärkeinä ja heidän tietonsa ja taitonsa hyödynä työpaikalle. Tästä herää kysymys, minkä takia heidän jaksamistaan ja hyvinvointiaan ei sitten haluttu kartoittaa aktiivisemmin, jotta heidät voitaisiin saada jaksamaan työssään pidempään? Istuuko oletamus, että tästä työstä ei eläköidytä niin tiukasti, että jaksamisen seurantaan ei tämän takia haluta tunteja kuluttaa? Kuitenkin kuusi kahdeksasta sanoi työntekijän tarvitsevan keskusteluja jaksamisesta kaiken ikäisenä, mutta näidenkään keskustelujen toteuttamiseen ei käytetty systemaattisesti aikaa. Vain kaksi vastaajaa sanoi aktiivisesti pitävänsä kehityskeskusteluita. Loput kertoivat kyselevänsä ohimennen kuulumisia, mutta kuten aiemmin pohdin johtopäätöksissä, niin riittääkö tällainen ohimennen kysely sitten kertomaan työntekijän tilanteesta kokonaisvaltaisesti?

Uuden johtamismallin mukaan työntekijä olisi tärkeää nähdä rooliensa summana. Rooliin työpaikalla vaikuttavat siis kaikki työn ulkopuolisetkin asiat, joiden ei päällepäin

ajattelisi työrooliin kuuluvan. Eri elämäntilanteet muokkaavat henkilöä ja tätä kautta myös henkilön minäkuva muuttuu, joka vaikuttaa väistämättä työrooliin.

Kuudelle esimiehistä oli tärkeää olla selvillä alaistensa elämäntilanteista, jotta he pystyivät toimimaan tätä kautta parempana esimiehenä. Kaksi piti tätä erittäin tärkeänä. Oli positiivisesti yllättävää, miten suurelle osalle alaisten elämäntilanteiden tunteminen oli tärkeää, hyvän esimiestyön kannalta. Tämä osoittaa, että työmaailma on todellakin me-nossa eteenpäin, eikä pelkkää työroolia koeta johtamisen kannalta tärkeäksi. Työvuorolistasuunnittelussa pääsääntöisesti jokaisen työntekijän sanottiin olevan samalla viivalla, mutta ymmärrettiin kuitenkin, että osalla työntekijöitä voi olla perhe tai muita velvollisuuksia, joiden takia he tarvitsevat mahdollista joustoa. Työvuorojen suunnittelulla pysyy esimies vaikuttamaan ratkaisevasti työntekijöidensä vapaa-ajan viettoon ja jaksamiseen. Koska asia on näin, on tietysti hyvä, että jokainen työntekijä on samalla viivalla työvuoroja jaettaessa.

Keittiöesimiehet ovat ymmärtäneet, että työntekijän jaksamiseen vaikuttavat monet seikat. Osoittamalla työntekijöilleen, että heistä välitetään kokonaisvaltaisesti ja heidän oppimistaan halutaan tukea koko uran ajan, haluavat työntekijätkin varmasti antaa parhaan panostuksensa työssään.

Esimies on riippuvainen työntekijöidensä työpanoksesta. Hän ei tee tulosta yksin, vaan tarvitsee kaikki puhaltamaan yhteen hiileen, jotta saadaan tulosta aikaan. Esimies voi johtaa vain silloin, kun joku seuraa. Johtajuus perustuu esimiehen ihmiskäsitykseen eli siihen, miten hän arvioi muita ihmisiä ja heidän toimintaansa. Se, miten esimies suhtautuu alaisiinsa ja kuinka suuren merkityksen hän heille antaa, on esimies-alaissuhteen perusta. (Eräsalo & Restamark 2008, 116.)



## 8 Yhteenveto

Viimeisessä kappaleessa pohdin vielä tutkimuksen luotettavuutta ja arviointia, sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita työlle. Käyn myös läpi miten koko opinnäytetyö prosessina eteni ja mitä opin itse matkan varrella.

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Ei ole olemassa selkeitä yksiselitteisiä raameja, joiden mukaan laadullista tutkimusta tulisi arvioida. Laadullisen tutkimuksen johdonmukaisuuden tulisi täyttää yhdeksän eri kohtaa, jotta sitä voitaisiin arvioida kokonaisuutena. Näiden yhdeksän kohdan väliltä pitää löytyä selkeä yhteys toisiinsa, eivätkä ne voi olla vain erillään täytettyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.)

Ensimmäisessä kohdassa on tutkimuksen kohde ja tarkoitus, eli mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Tutkimuksen kohteella tarkoitetaan tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Tässä tutkimuksessa tutkimusilmiönä oli ikä työpaikalla ja se keittiöesimiehen näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää näkeekö keittiöesimies eri-ikäisyyden hyötynä työpaikalla.

Toisena kohtana on tutkijan oma sitoumus tutkijana itse tutkimuksessa, eli miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä, mitkä olivat ajatukset tutkimuksen alussa ja miten ne ovat muuttuneet vai ovatko ne pysyneet ennallaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Minulle tutkijana tämä aihe on tärkeä, koska työskentelen itse ravintola-alalla kokkina. Olen kohdannut urani aikana monenlaista johtamista ja työskennellyt keittiöissä, joissa ikähaarukka on ollut laaja. Koska itse opiskelen tällä hetkellä tutkintoa, joka antaa minulle valmiuksia toimia esimiestehtävissä, on tutkimus minulle itselleni myös tärkeää tietoa tulevaisuutta varten. Tutkimus voi myös tuoda lisää tietoa jo keittiöesimiestehtävissä toimiville henkilöille ja yritykselle, jonka sisällä se toteutettiin. Oma henkilökohtainen mielipiteeni ei ole radikaalisti muuttunut tutkimuksen edetessä, mutta olen saanut uusia näkökulmia aiheesta ja ammattilaisten näkemyksiä tutkimukseen.

Kolmantena on aineiston keruu tutkimusta varten. Mitä menetelmiä on apuna käytetty, kuten haastatteluja ja tekniikkaa. Myöskin aineiston keräämiseen liittyvät erityispiirteet tulee huomioida. Myös aineiston keruuseen liittyvät ongelmat, kuuluvat kolmannen kohdan alle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Aineiston keräämiseen käytin henkilökohtaisia haastatteluja, jotka toteutettiin haastateltavan työpaikalla. Haastattelut tallennettiin nauhalle, josta ne purettiin litteroimalla. Aikataulujen sopiminen haastateltavien kanssa nousi suurimmaksi ongelmaksi, aineiston keruun kannalta.

Tutkimuksen tiedonantajat ovat neljännessä kohdassa, eli mitä kriteereitä tiedonantajille asetettiin, kuinka monta heitä oli sekä miten heihin otettiin yhteyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.) Tutkimuksessa oli haastateltavia yhteensä kahdeksan eri henkilöä. Heidät valittiin tutkimukseen heidän työtittelinsä ja yrityksen, jossa he toimivat, kautta. Heitä lähestyttiin sähköpostiviestillä haastattelun sopimiseksi.

Viidenneksi kohdaksi on annettu tutkija-tiedonantaja-suhde, eli miten tutkijan ja haastateltavan suhde toimi sekä saivatko haastateltavat lukea tutkimustulokset ennen niiden julkaisua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141.) Haastattelut sujuivat suurimmalta osin hyvin. Osalla haastateltavia ei tuntunut olevan kovin suurta kiinnostusta haastattelun antamisesta kohtaan, vaikka olivatkin lupautuneet haastateltaviksi. Kukaan haastateltavista ei lkenut tuloksia, ennen niiden julkaisua.

Kuudennessa kohdassa on tutkimuksen kesto, miten tutkimus on siis aikataulutettu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.) Aloitin työn tekemisen jo vuoden 2014 tammi-kuussa, keräsin aineisto ja tietoa tutkimusta varten. Kesän ajaksi tutkimus jäi lepäämään noin kolmen kuukauden ajaksi. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2014.

Aineiston analysointi on listassa seitsemäntenä. Mitä keinoja aineiston analysointiin käytettiin sekä miten johtopäätöksiin ja tuloksiin päädyttiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.) Aineisto analysoitiin käyttämällä apuna jo tehtyä viitekehystä tutkittavasta aiheesta ja sen teemoista. Viitekehystä ja tuloksia verrattiin keskenään, joista tehtiin päätelmiä.

Kahdeksanneksi listalla on tutkimuksen luotettavuus, eli millä tavoin tutkimus on korkeatasoinen eettisesti ja luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.) Tässä tutkimuksessa saadut tulokset ja analyysit pohjautuvat suoraan haastatteluista saatuihin vastauksiin, näin ollen ne luovat luotettavan ja rehellisen pohjan tutkimukselle.

Viimeisenä kohtana on tutkimuksen raportointi. Tämä käsittää kokonaisvaltaisesti sen, miten aineisto on koottu ja miten sitä on analysoitu. Lukijat tarvitsevat mahdollisimman yksityiskohtaisen selkeän selvityksen miten tutkimus tehtiin, jotta he voivat arvioida tutkimuksesta saatuja tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.) Tutkijana minun tulisi siis selkeyttää koko opinnäytetyöprosessia niin, että toinen henkilö voisi toteuttaa saman tutkimuksen minun opinnäytetyöni perusteella ja päätyä samaan lopputulokseen. Luvussa 8.3 jossa pohdin omaa oppimistani ja koko prosessia, selkeytän myös työn kulkua ja aineiston keruuta.

Tutkijana minun on myös mainittava, että työskentelen itse tutkimuksen yrityksessä kokkina ja tunsin ennalta muutaman haastateltavan. Tämä tietenkin luo minulle tutkijana mahdollisia ennakko – olettamuksia joidenkin vastaajien vastauksista ja mielipiteistä. Haastatteluja pitäessä minun oli tärkeää suhtautua jokaiseen haastateltavaan kuin venvoieraaseen, ja toimia yhdenmukaisesti kaikkien haastateltavien kanssa. Mielestäni onnistuin siinä paremmin kuin hyvin. Jälkikäteen mietittynä, en muista hetkeäkään, että olisin jo entuudestaan tuttua haastateltavaa kohdellut eri tavoin. En myöskään kertaakaan haastatteluja litteroidessani, huomannut, että olisin litteroinut tarkemmin tai vähemmän tarkkaan osaa haastatteluista. Haastattelujen tuloksia kirjatessa, en myöskään huomannut itsessäni puolueellisuutta. Pystyin pysymään hyvin objektiivinen jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Miettiessäni tutkimusta oman työkuvaani kannalta, avasi tutkimus minulle itselleni keittiöpäällikön alaisena erilaisemman ja laajemman kuvan esimies-alaisuudesta. Tutkimuksen jälkeen pystyn hahmottamaan työpaikalla tapahtuvia asioita eri kantilta, kuin aiemmin.

## **8.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet**

Työn edetessä nousi mieleeni erilaisia näkökulmia aiheeseen, joita olisi ollut mielenkiintoista toteuttaa. Kuitenkin aiheen pitäminen jo nykyisissä raameissa oli paikoin haasta-

vaa, joten tämä ei ollut mahdollista. Jos työ olisi tehty parityönä, olisi näkökulmaa voinut laajentaa tai ottaa mukaan toisenlaisia teorioita.

Kun aloin työstää opinnäytetyötä, niin mielessäni oli ottaa mukaan myös työntekijöiden näkökulmia aiheeseen. Kuitenkin suunnitellessani työtä eteenpäin, huomasin, että työntekijöiden näkökulmat mukana työssä laajentaisivat työtä todella paljon, eikä minulla yksinkertaisesti aika riittäisi niin laajaan työhön, jos haluaisin valmistua ajallaan. Olisi siis mielenkiintoista ja kannattavaa tehdä vastaava tutkimus myös keittiötyöntekijöiden näkökulmasta. Miten he kokevat iän merkityksen työyhteisössä ja huomaavatko he esimiehissään ikäennakkoasenteita tai ovatko he ikinä joutuneet ageismin kohteeksi työpaikalla. Tätä aihetta voisi tietenkin jalostaa monelle eri alalle, tutkijan mielenkiinnon ja tarpeen mukaan.

Kertoessani työstäni omalla työpaikallani, sain kommenttia, että samanlainen tutkimus olisi kannattavaa toteuttaa myös yrityksen salihenkilökunnalle. Jos useampi henkilö osallistuisi tutkimuksen tekemiseen, voisi tutkimuksen kohderyhmää laajentaa ja ottaa mukaan erilaisia ja kokoisia ravintola-alan yrityksiä, niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta ja verrata näiden toimintaa aiheesta keskenään.

### **8.3 Oma oppiminen ja opinnäytetyöprosessi**

Kuten aiemmin jo mainitsin, alkoi opinnäytetyön työstäminen jo tammikuussa 2014. Kimmoke työn aiheelle nousi kuitenkin jo mieleeni toisen vuoden kurssilla, jossa oli puhetta eri sukupolvista työpaikalla. Tällöin mieleeni nousi ajatus, miten esimies suhtautuu eri-ikäisiin työntekijöihinsä ja nähdäänkö tämä hyödyllisenä osana työyhteisöä.

Aloitin hakemalla koulun kirjastolta kirjallisuutta, jossa käsiteltiin ikää työelämässä. Kirjallisuutta löytyi yllättävän paljon, niin vanhempaa tuotantoa kuin uudempaakin painosta. Luin aluksi muutaman kirjan aiheeseen liittyen, jotka käsittelivät aihetta hieman eri kantilta ja tein näistä kirjoista muistiinpanoja työtä varten.

Aloitin viimeisessä jaksossa ennen kesää myös opinnäytetyöseminaarikurssin ja kävin opinnäytetyöpajassa hakemassa kirjoitusapua sekä tietenkin vertaistukea.

Kerättyäni aineistoa tarpeeksi viitekehystä varten sekä päätettyäni aiheet joita käsittelin viitekehyksessä, aloitin kirjoittamisurakan maaliskuussa 2014. Yritin hankkia viitekehystä varten tietoa niin kirjoista kuin internetistäkin, mutta myös englannin kielisistä julkaisuista ja kirjallisuudesta. Viitekehysten sain valmiiksi ennen koulujen jäämistä kesälomille, jolloin työ jäi myös kesälomille kolmeksi kuukaudeksi. Ennen lomille lähtöä otin kuitenkin yhteyttä henkilöihin, joiden kanssa haluaisin haastattelut toteuttaa. Vaikka haastattelut olikin tarkoitus toteuttaa vasta syyskuussa, halusin kuitenkin ajoissa lähestyä haastateltavia, jotta he saisivat miettiä asiaa rauhassa. Olin myös ennen haastattelupyyntöjen lähettämistä ottanut yhteyttä yrityksen johtoon, josta sain luvan toteuttaa tutkimuksen heidän yrityksessään.

Kesän aikana kuitenkin sovin osan haastatteluajoista, osa haastateltavista pyysi otta-  
maan yhteyttä hieman lähempänä haastattelujen ajankohtaa. Loman jälkeen työstin viitekehysten pohjalta haastattelukysymyksiä. Lähempänä haastattelujen aiottua ajankoh-  
taa, sovin vielä sähköpostin välityksellä viimeiset haastatteluajat.

Haastatteluiden lähestyessä, lähetin haastateltaville vielä muistutusviestit sovitusta  
ajankohdista. Tilanteet kuitenkin elävät jatkuvasti ja jouduin neljän haastateltavan kans-  
sa sopimaan uuden ajankohdan. Tähän toi haastetta oman työaikatauluni ja muiden  
haastatteluiden yhteen sovittaminen. Kuitenkin kaikki haastattelut saatiin sovittua.

Haastattelut ajoittuivat lopulta elokuun viimeiselle viikolle ja syyskuusta kolmelle viikol-  
le. Haastatteluajankohtien leviäminen hieman jarrutti kirjoittamisen aloittamista osalta-  
ni. Haastattelut sujuivat kaikin puolin hyvin. Koska haastateltavat käyttivät omaa työai-  
kaansa haastattelun antamiseen, halusin heitä palkita jotenkin tästä vaivasta. Leivoin  
jokaiselle haastateltavalle tyrnimallasleivän kiitokseksi.

Haastattelut litteroin syyskuun viimeisellä viikolla ja kokosin tuloksiksi. Tulokset siirsin  
työhön tämän jälkeen. Tämän jälkeen kirjoitin lähes päivittäin kolmisen tuntia kerral-  
laan ja lokakuun alussa olin saanut jokaisen sisällysluetteloon laitetun otsikon alle teks-  
tiä.

Mitä sitten tästä kaikesta opin? Aikatauluttamista ainakin ja sen, että keittiöpäälliköiden kanssa voi haastattelujen sopiminen olla haasteellista, vaikka luulin olevani ajoissa liikkeellä. Olen kuitenkin kiitollinen, että he uhrasivat omaa aikaansa minun tutkimukselleni.

Jos vertaan ensimmäistä tutkimussuunnitelman raakiletta ja sitä millainen työstä loppujen lopuksi tuli, on työ muovaantunut jonkin verran tutkimuksen edetessä. Nyt jälki käteen miettin suunnitelman tarkemmin useammalta kantilta. Mitä haluan tehdä ja miten? Ei tietenkään ole yllättävää, että työ muovaantuu sen edetessä ja esiin tulee asioita joita haluaa käsitellä niiden noustessa esille. Todella tarkan suunnitelman tekeminen mielestäni hieman kahlitsee työtä liikaa, eikä anna luovuudelle tilaa.

Olen edelleen sitä mieltä, että aihe on mielenkiintoinen ja tutkisin sitä mielelläni lisää. Opin aiheesta kirjallisuuden ja monien lähteiden kautta paljon uutta ja tiedon etsiminen itsessään oli myös mielenkiintoista. Vastauksien saaminen haastattelukysymyksiin oli todella mielenkiintoista ja koska keittiöpäälliköt ovat kaikki omia persooniaan, oli jännittävää odottaa mitä aina seuraava haastattelu toi tullessaan. Oman äänen kuunteleminen nauhalta ei litterointi vaiheessa kuitenkaan kuulunut suosikki hetkiini.

Ennen kuin aloin lukemaan kirjallisuutta aiheesta ja hakemaan tietoa, en ollut ajatellut esimiehen roolia niin laajalta kantilta työpaikalla. Tämä on varmaankin tärkein teema, joka muovaantui osaksi työtä, vasta kun sain lisää näkökulmia aiheeseen.

Jos olisin tajunnut kuinka aikaa vievä opinnäytetyöseminaari kurssina olikaan, olisin suorittanut sen jo aiemmassa jaksossa. Toisaalta tehtävien tekeminen samanaikaisesti työn kanssa, auttoi myös omalla tavallaan työn etenemistä ja hahmottamista.

## Lähteet

Ammattinetti. Kokki. Luettavissa:

[http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/621\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/621_ammatti). Luettu: 20.4.2014.

Baskette, M. 2001. The Chef Manager. Prentice-Hall Inc. New Jersey.

Eräsalo, U. & Restamark Oy. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark. Helsinki.

EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions. 2004. Luettavissa:

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2003/98/en/1/ef0398en.pdf>. Luettu: 20.4.2014.

European Agency for Safety and Health at Work. Protecting workers in hotels, restaurants and catering. 2008. Luettavissa:

[https://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE7007132ENC\\_horeca](https://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE7007132ENC_horeca). Luettu: 20.4.2014.

Gilliland, S., Skarlicki, D. & Steiner, D. 2007. Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Information Age Publishing. Greenwich.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Hussi, T., Ilmarinen, J., Klemola, S., Lehto, E., Lundell, S., Mäkinen, Elina., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Tuominen, E. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hurme, T. 2012. Työpaikalla iällä on väliä, sukupuolella vähemmän. Työpiste – Tiedon ja arjen kohtaamispaikka. Työterveyslaitos. Luettavissa:

[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyopaikalla\\_ialla\\_on\\_valia\\_sukupuolella\\_vahemman.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyopaikalla_ialla_on_valia_sukupuolella_vahemman.aspx). Luettu: 21.4.2014

Hurme, T. 2010. Kokki on luova käsityöläinen. Työterveyslaitos. Luettavissa:  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Kokki\\_on\\_luova\\_kasityolainen.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Kokki_on_luova_kasityolainen.aspx). Luettu:  
20.4.2014.

Hurme, T. 2013. Missä ammateissa kroppa hajoaa eniten?. Työpiste – tiedon ja arjen  
kohtaamispaikka. Työterveyslaitos. Luettavissa:  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Missa\\_ammateissa\\_kroppa\\_hajoaa\\_eniten.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Missa_ammateissa_kroppa_hajoaa_eniten.aspx).  
Luettu: 20.4.2014.

Ikäinstituutti. Mitä tiedämme ikääntyvästä väestöstä? Luettavissa:  
<http://www.vapaaehtoiseksiseniorina.fi/ikatietoa/ikaantya+vaesto#kulttuuri>. Luettu:  
2.4.2014.

Ikärakenteenmuutos ja sen vaikutukset Suomessa. 2012. Luettavissa:  
<http://ikarakenteenmuutos.wordpress.com/>. Luettu: 23.3.2014

Ilmarinen, J. & Työterveyslaitos. 2011. Eri sukupolvet johtamisen haasteena. Helsinki.

Ilmarinen, J. & Mertanen, V. 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos.  
Tammer-Paino Oy. Tampere.

Järvinen, J., Tuominen, T. & Vataja, I. 2011. Matkailu – ja ravitsemisalan taustaselvitys.  
Foredata Oy.

Kela. 2014. Eläkeikä lähestyy. Luettavissa: <http://www.kela.fi/elakeika-lahestyy>. Luet-  
tu: 10.10.2014.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Vammalan kirjapaino Oy. Sastamala.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki.



Lehtinen, E. 2008. Tulevaisuuden keittiössä ei selviä vain napin painamisella. Luettavissa: <http://aromilehti.fi/aromi-lehti/2008/06/tulevaisuuden-keittiossa-ei-selvia-vain-napin-painamisella/>. Luettu: 18.4.2014.

Nuutila, J. 2006. Fine dining-ravintoloiden keittiötyöntekijöiden työmotivaatio. Pro gradu. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Nurminen, K. 2012. The ideal boss in hospitality industry – the search goes on. A qualitative Analysis of hospital student's views of leadership traits. HAAGA-HELIA

Opetushallitus. 2011. Näyttötutkinnon perusteet ravintolakokin ammattitutkinto määräys 25/011/2011. Luettavissa:

[http://www.oph.fi/download/138245\\_Ravintolakokki\\_at\\_2011\\_net.PDF](http://www.oph.fi/download/138245_Ravintolakokki_at_2011_net.PDF). Luettu: 18.4.2014.

Parjanne, M. 2004. Väestön ikärakenteen muutoksen vaikutukset ja niihin varautuminen eri hallinnonaloilla. Luettavissa:

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-4075.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-4075.pdf). Luettu: 23.3.2014.

Parry, E. & Tyson, S. 2011. Managing an Age Diverse Workforce. Houndmills Basingstoke. New York.

Simström, H. 2010. Eri-ikäisiä työntekijöitä pitää johtaa eri tavalla. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Eri-ik%C3%A4isi%C3%A4+ty%C3%B6ntekij%C3%B6it%C3%A4+pit%C3%A4%C3%A4+johtaa+eri+tavalla/1135260583115>. Luettu: 3.5.2014.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Luettu: 16.9.2014.

Sosiaali – ja terveysministeriö. 2004. Sosiaali ja terveysministeriön selvityksiä. Luettavissa: [http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/\\_julkaisu/1082384](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1082384). Luettu: 23.3.2014.

Tilastokeskus 2014. Virsta virtual statistics. Puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>. Luettu: 16.9.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Turpeinen, V. 2009. Keittiömestarin huippuosaaminen mestarien itsensä kertomana. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

TTK, palveluryhmä. 2010. Ravintolatyön ergonomia ja apuvälineet. Nykypaino Oy.

Työterveyslaitos. 2013. Sopeutuminen epäsäännöllisiin työaikoihin. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sopeutuminen\\_epatyypillisiin\\_tyoaikoihin/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sopeutuminen_epatyypillisiin_tyoaikoihin/sivut/default.aspx). Luettu: 20.4.2014.

Vahtio, E. 2006. Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Valtionkonttori 2013. Ikäsyrrjintä ja ennakoluulot. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/Ikajohtaminen/Iasta\\_vuus\\_Ika\\_voimavarana/Ikasyrrjinta\\_ja\\_ennakoluulot\(45423\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Ikajohtaminen/Iasta_vuus_Ika_voimavarana/Ikasyrrjinta_ja_ennakoluulot(45423)) . Luettu: 9.4.2014.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei!

Nimeni on Ina Grönlund ja opiskelen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa restonomiksi. Työskentelen tällä hetkellä ravintola xx ja sain yhteystietonne keittiöpäällikkö xx xx. Yhteydenottoni koskee opinnäytetyöni tutkimusosuutta, jota varten etsin haastateltavia.

Aiheena opinnäytetyössäni on ikä työpaikoilla ja sen vaikuttaminen johtamiseen. Tutkin asiaa keittiöpäällikön näkökulmasta keittiöympäristössä ja tarkoitukseni olisi haastatella keittiöpäälliköitä xx. ravintoloissa. Olen tehnyt sopimuksen xx ravintoloiden edustajan kanssa salassapitoasioista. Haastattelu toteutetaan anonymisti, eikä ravintola jossa työskentelette tule myöskään ilmi.

Haastattelujen ajankohta on elokuun lopulla tai syyskuun ensimmäisellä viikolla tänä vuonna. Haastattelun kesto olisi puolesta tunnista tuntiin, riippuen vastausten pituudesta. Haastattelu olisi varmasti helpoin toteuttaa työpaikallanne.

Jos kiinnostuitte antamaan haastattelun opinnäytetyötäni varten, niin ottakaa yhteyttä minuun tämän sähköpostiosoitteen kautta, jotta voimme sopia tarkemman haastatteluajan.

Terveisin,  
Ina Grönlund

## Liite 2. Muistutus

Hei!

Tämä on muistutus haastattelusta, jonka olemme sopineet ensi viikolle **x.x klo xx.xx** tapahtuvaksi ravintola xx:ssa. Teidän ei tarvitse vastata tähän viestiin. Nähdään maanantaina!

Terveisin,  
Ina Grönlund

### Liite 3. Haastattelurunko

#### Haastatteluosuus

##### Ikä työyhteisössä

- Tarvitseeko sinun haastattelutilanteessa tietää hakijan ikä? Tuoko se sinulle tärkeää tietoa hakijan pätevyydestä? Voiko hakijan ikä vaikuttaa palkkaus päätökseesi?
- Koetko että kokin ammattiin hakeville tulisi olla ylä-ikäraja? Jos kyllä, miksi? Jos ei, miksi? Minkä ikäisenä työntekijä on mielestäsi parhaimmillaan ammatillisesti?
- Koetko oman ikäsi vaikuttavan johtamistyyliisi? Jos olisit kymmenen vuotta sitten samassa asemassa kuin nyt, olisiko johtamistyyli erilainen?
- Hyödynnetäänkö työpaikallanne eri-ikäisten työntekijöiden osaamista tehokkaasti? Onko työntekijöiden mahdollista erikoisosaamista kartoitettu ja sitä otettu hyötykäyttöön?
- Vaikuttaako työntekijän ikä vastuun määrään työpaikalla vai riippuuko se vain työntekijän ammattitaidosta?

##### Sukupolvien erot

- Käyttäydytkö tietoisesti esimiehenä erilaisesti eri-ikäisiä alaisia kohtaan?
- Oletko huomannut vaikeuksia kommunikoida alaisten kanssa, jotka ovat itseäsi useampia vuosia nuorempia?
- Oletko toiminut esimiehenä itseäsi useampia vuosia vanhemmille työntekijöille? Jos olet, onko näissä tapauksissa esiintynyt auktoriteetti tai kommunikointi ongelmia?
- Toimiessasi esimiehenä, oletko koskaan huomannut itsessäsi ikäennakkoasenteita jokin ikäisiä työntekijöitä kohtaan?
- Entä oletko esimiehenä toimiessasi huomannut alaisten keskuudessa toisten työntekijöiden ikään liittyviä ennakkoluuloja tai muita ongelmia? Esim. Ageismia?
- Koetko, että vanhempi työntekijä on oikeutettu helpotuksiin työssään? Vai tuleeko työntekijän jaksaminen ottaa huomioon iästä riippumatta?
- Voisiko tällaisilla helpotuksilla saada työntekijä jaksamaan työssään pidempään, vai onko se epärealistista toisia työntekijöitä kohtaan?

##### Esimiehen rooli ja tuki työssä

- Ravintolan keittiöhenkilökunta on useasti tiivis yhteisö joka viettää todella paljon aikaa keskenään. Mitä mieltä olet henkilökohtaisten ongelmien ja asioiden tuomisesta työpai-

kalle? Kuuluvatko työpaikalle vain työhön liittyvät asiat vai kannattaako työpaikalla keskustella myös työn ulkopuolisista huolista?

-Onko mielestäsi tärkeää sinun esimiehenä tietää alaistesi elämäntilanteista, jotta pystyt toimimaan heille parempana esimiehenä? Kyllä/ Ei. Miksi Kyllä? Miksi Ei?

-Onko mielestäsi pidempään alalla olleilla vanhemmilla työntekijöillä parempi selviytymiskyky? Kyllä/Ei? Jos kyllä, niin mistä luulet tämän johtuvan?

-Voiko vanhemman työntekijän selviytymiskyvystä olla haittaa? Voiko työntekijä men-  
nä sokeaksi työnsä tekemiselle?

-Kuinka paljon nuorta työntekijää voi auttaa parantamaan selviytymiskykyään vain pa-  
raneeko sen ainoastaan työvuosien karttuessa? Asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan  
5=paljon. Anna mahdollinen käytännön esimerkki.

-Kuinka paljon uskot, asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan 5=paljon, että tietämällä työn-  
tekijän iän, pystyt helpommin arvioida hänen motiivinsa tehdä työtä ja hyödyntää tätä  
tietoa esimiehenä?

Hiljainen tieto ja työssä jaksaminen kaiken ikäisenä

-Koetko että työssä uuden oppimiselle on yläikäraja? Kyllä/Ei? Jos kyllä, miksi? Jos ei,  
miksi?

-Usein ajatellaan, että vanhemmilla työntekijöillä on paljon opetettavaa nuoremmille,  
mutta voisiko tilanteen nähdä toisin päin?

-Onko osa-aikaeläke mielestäsi toimiva ratkaisu ravintola-alalla, jotta työurista saadaan  
pidempiä? Jos ei, miksi? Jo kyllä, miksi?

-Onko hiljainen tieto sinulle tuttu käsite? Jos kyllä, onko sitä aktiivisesti yritetty hyödyn-  
tää työpaikalla? Jos kyllä, miten?

-Ravintoloissa tehdään yleisesti pitkää päivää. Tuleeko työntekijän ikä ja jaksaminen  
ottaa huomioon työvuorolistasuunnittelussa?

-Ikääntyminen on jokaisella yksilöllistä. Onko työpaikallanne tapana keskustella ja kar-  
toittaa ikääntyvien työntekijöiden jaksamista?

- Tarvitseeko työntekijä iästä riippumatta keskusteluja työssä jaksamisestaan? Jos kyllä,  
toteutetaanko tätä aktiivisesti?

Kysymys/Teema	Kyllä/keskiarvo	Ei
<b><i>Ikä työyhteisössä</i></b>		
Tarvitseeko sinun haastattelutilanteessa tietää hakijan ikä? Tuoko se sinulle tärkeää tietoa hakijan pätevyydestä? Voiko hakijan ikä vaikuttaa palkkaus päätökseesi?	0 vastaajaa	8 vastaajaa
Koetko että kokin ammat- tiin hakeville tulisi olla ylä- ikäraja?	0 vastaajaa	8 vastaajaa
Koetko oman ikäsi vaikutta- van johtamistyyliä? Jos oli- sit kymmenen vuotta sitten samassa asemassa kuin nyt, olisiko johtamistyyliä erilai- nen?	7 vastaajaa	1 vastaajaa
Hyödynnetäänkö työpaikal- lanne eri-ikäisten työnteki- joiden osaamista tehokkaas- ti? Onko työntekijöiden mahdollista erikoisosaamista kartoitettu ja sitä otettu hyö- tykäyttöön?	3 vastaajaa	5 vastaajaa
Vaikuttaako työntekijän ikä vastuun määrään työpaikalla vai riippuuko se vain työn- tekijän ammattitaidosta?	1 vastaajaa	7 vastaajaa
<b><i>Sukupolvien erot</i></b>		
Käyttäydytkö tietoisesti esi- miehenä erilaisesti eri-ikäisiä alaisia kohtaan?	5 vastaajaa	3 vastaajaa
Oletko huomannut vaikeuk- sia kommunikoida alaisten kanssa, jotka ovat itseäsi useampia vuosia nuorempia?	4 vastaajaa	4 vastaajaa
Oletko toiminut esimiehenä itseäsi useampia vuosia van- hemmille työntekijöille? Jos olet, onko näissä tapauksissa esiintynyt auktoriteetti tai kommunikointi ongelmia?	4 vastaajaa	4 vastaajaa
Toimiessasi esimiehenä, oletko koskaan huomannut	4 vastaajaa	4 vastaajaa

itsessäsi ikäennakkoasenteita jonkin ikäisiä työntekijöitä kohtaan?		
Entä oletko esimiehenä toimitessasi huomannut alaisten keskuudessa toisten työntekijöiden ikään liittyviä ennakkoluuloja tai muita ongelmia? Esim. Ageismia?	<b>6 vastaajaa</b>	<b>2 vastaajaa</b>
Koetko, että vanhempi työntekijä on oikeutettu helpotuksiin työssään? Vai tulee työntekijän jaksaminen ottaa huomioon iästä riippumatta?	<b>1 vastaaja</b>	<b>7 vastaajaa</b>
Voisiko tällaisilla helpotuksilla saada työntekijä jaksamaan työssään pidempään, vai onko se epäreilua toisia työntekijöitä kohtaan?	<b>6 vastaajaa</b>	<b>2 vastaajaa</b>
<b><i>Esimiehen rooli ja tuki työssä</i></b>		
Ravintolan keittiöhenkilökunta on useasti tiivis yhteisö joka viettää todella paljon aikaa keskenään. Mitä mieltä olet henkilökohtaisten ongelmien ja asioiden tuomisesta työpaikalle? Kuuluvatko työpaikalle vain työhön liittyvät asiat vai kannattaako työpaikalla keskustella myös työn ulkopuolisista huolista?	<b>5 vastaajaa</b>	<b>3 vastaajaa</b>
Onko mielestäsi tärkeää sinun esimiehenä tietää alaisiesi elämäntilanteista, jotta pystyt toimimaan heille parempana esimiehenä?	<b>6 vastaajaa</b>	<b>2 vastaajaa</b>
Onko mielestäsi pidempään alalla olleilla vanhemmilla työntekijöillä parempi selviytymiskyky? Kyllä/Ei?	<b>5 vastaajaa</b>	<b>3 vastaajaa</b>
Voiko vanhemman työntekijän selviytymiskyvystä olla haittaa? Voiko työntekijä mennä sokeaksi työnsä tekemiselle?	<b>6 vastaajaa</b>	<b>2 vastaajaa</b>
Kuinka paljon nuorta työntekijää voi auttaa paranta-	<b>Keskiarvo 4/ 2 vastaajaa</b>	



maan selviytymiskykyään vain paraneeko sen ainoastaan työvuosien karttuessa? Asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan 5=paljon.	<b>ei osaa antaa numeraalista arviota</b>	
Kuinka paljon uskot, asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan 5=paljon, että tietämällä työntekijän iän, pystyt helpommin arvioida hänen motiivinsa tehdä työtä ja hyödyntää tätä tietoa esimiehenä?	<b>Keskiarvo 3.6/ 2 vastaajaa ei osaa antaa numeraalista arviota</b>	
<b><i>Hiljainen tieto ja työssä jaksaminen kaiken ikäisenä</i></b>		
Koetko että työssä uuden oppimiselle on yläikäraja? Kyllä/Ei?	<b>8 vastaajaa</b>	<b>0 vastaajaa</b>
Usein ajatellaan, että vanhemmilla työntekijöillä on paljon opetettavaa nuoremmille, mutta voisiko tilanteen nähdä toisin päin?	<b>8 vastaajaa</b>	<b>0 vastaajaa</b>
Onko osa-aikaeläke mielestäsi toimiva ratkaisu ravintola-alalla, jotta työurista saadaan pidempiä?	<b>5 vastaajaa</b>	<b>3 vastaajaa</b>
Onko hiljainen tieto sinulle tuttu käsite?	<b>1 vastaaja</b>	<b>7 vastaajaa</b>
Ravintoloissa tehdään yleisesti pitkää päivää. Tuleeko työntekijän ikä ja jaksaminen ottaa huomioon työvuorolistasuunnittelussa?	<b>5 vastaajaa</b>	<b>3 vastaajaa</b>
Ikääntyminen on jokaisella yksilöllistä. Onko työpaikallanne tapana keskustella ja kartoittaa ikääntyvien työntekijöiden jaksamista?	<b>2 vastaajaa</b>	<b>6 vastaajaa</b>
Tarvitseeko työntekijä iästä riippumatta keskustelua työssä jaksamisestaan?	<b>6 vastaajaa</b>	<b>2 vastaajaa</b>